

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace příležitostí a hrozeb pekárenské společnosti

Identification of Opportunities and Threats of Bakery Company

Student: Hana Dorňáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Dorňáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Identifikace příležitostí a hrozeb pekárenské společnosti**
Identification of Opportunities and Threats of Bakery Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Analýza vnějšího prostředí
 3. Analýza vnitřního prostředí
 4. Charakteristika společnosti
 5. Aplikace strategické analýzy
 6. Doporučení a závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 10. května 2013

Hana Dorňáková
.....

Hana Dorňáková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými pomohla k vypracování této bakalářské práce. Další poděkování patří Ing. Antonínu Illíkovi za poskytnuté informace o firmě a věnovaný čas.

Obsah

1	Úvod	5
2	Analýza vnějšího prostředí	6
2.1	Strategické řízení.....	6
2.2	Analýza vnějšího prostředí	8
2.3	PEST analýza	9
2.4	Porterův model.....	14
3	Analýza vnitřního prostředí	19
3.1	Analýza vnitřních faktorů podniku	19
3.2	Souhrnná analýza	26
4	Charakteristika firmy.....	30
4.1	Historie	30
4.2	Vize a cíle firmy.....	32
4.3	Organizační struktura firmy.....	32
4.4	Výrobky – základní sortiment.....	33
5	Aplikace strategické analýzy	35
5.1	PEST analýza	35
5.2	Porterův model.....	43
5.3	Analýza vnitřních faktorů	47
5.4	Souhrnná analýza SWOT	52

6	Doporučení a závěr.....	55
6.1	Návrhy a doporučení	55
6.2	Závěr.....	56
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratek	62
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	64
	Seznam příloh.....	65

1 Úvod

„Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitosti před tím, než je vidí ostatní.“

Theodore Levitt

Dnešní trh je přesycen konkurencí, a to ve většině jeho odvětvích. Základem podnikatelského úspěchu je odlišit se od konkurence, být jedinečný, zvýšit provozní efektivnost a konkurenceschopnost. Nestačí se pouze na trhu udržet, ale je třeba neustále hledat nové tržní příležitosti a uplatnění a řešit potenciální problémy. Právě k tomuto účelu bude využito obecné strategické analýzy, která je důležitou součástí strategického řízení.

Strategická analýza je velmi důležitá, protože může firmám poskytnout řadu informací o prostředí, ve kterém jsou situovány. Na základě těchto informací se pak můžou na trhu lépe orientovat, najít své silné stránky a hledat slabé stránky svých konkurentů a využít je. Firmy poznají vnější prostředí a nebudou překvapeny jeho vývojem, neboť budou připraveny na potenciální hrozby i příležitosti. Strategická analýza je také východiskem pro formulaci strategie a využití své konkurenční výhody.

Cílem celé práce je zjistit, jaké příležitosti se pekárenské společnosti Pekařství Illík spol. s r.o. nabízí a identifikovat možné hrozby, kterým by se společnost měla snažit předejít. Zmíněné aspekty budeme analyzovat jak ve vnějším, tak i ve vnitřním prostředí podniku.

Celá práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je vypracovaná na základě odborné literatury a je jí věnována druhá a třetí kapitola. V druhé kapitole se seznámíme se strategickým řízením a nahlédneme do oblasti strategické analýzy, která je hlavním tématem celé práce. Následně se budeme zabývat teoretickou stránkou analýzy vnějšího prostředí, analýzou PEST a Porterovým modelem. Třetí kapitola popisuje vnitřní prostředí, analýzu vnitřních faktorů a souhrnnou SWOT analýzu. Následuje praktická část, kdy se v kapitole čtyři seznámíme s pekárenskou společností, její historií, cíli či organizační strukturou. Předposlední kapitola je věnována aplikaci vybraných metod (PEST analýza, Porterův model, Analýza vnitřních faktorů a SWOT analýza). V závěru práce shrneme veškeré poznatky a s ohledem na cíl práce stanovíme závěry a doporučení.

2 Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza, která se zabývá vnějším a vnitřním prostředím, je součástí strategického řízení. Proto se nejdříve seznámíme s touto oblastí, řekneme si co je to strategické řízení, seznámíme se s jeho procesem a objasníme si některé důležité pojmy.

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení lze definovat několika různými způsoby. Strategickým řízením, podle Sedláčkové a Buchty (2006), rozumíme veškeré aktivity zaměřené na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku, zahrnují identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.

Lhotský (2010) definuje strategické řízení jako proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. **Cíle** chápeme jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Jednotlivé **strategie** jsou pak představou o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Strategické řízení představuje dále řízení celého podniku a sjednocuje činnost všech zaměstnanců podniku. Jeho úkolem je hledání, vytváření a získávání výrazných potenciálů úspěchu na trhu, tzv. konkurenčních výhod, které jsou nezbytně nutné pro zajištění prosperity.

Strategické řízení k formulaci strategie často využívá hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie. **Poslání** (mise) identifikuje základní funkci podniku a odpovídá si na otázky: „Co budeme dělat?“ a „Pro koho to budeme dělat?“. **Vize** má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku a říká, jakých cílů chce podnik dosáhnout (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mallya (2007) dělí proces strategického řízení do pěti na sebe navazujících fází. Je nutné podotknout, že se jedná o dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Fáze procesu jsou následující:

1. identifikace mise, cíle a poslání organizace,
2. analýza okolí organizace,
3. formulování strategie,
4. implementace,
5. posouzení strategie.

První fáze má za úkol zjistit hlavní důvod existence firmy a to, čeho chce dosáhnout. Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace a je hlavní náplní této práce. Třetí fáze je formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, která má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace. Při formulaci se vedení snaží modifikovat současné cíle a strategie organizace tak, aby byla úspěšnější. Třetí fáze zahrnuje i vytvoření udržitelné konkurenční výhody. Fáze čtvrtá je implementace strategie, která se zabývá sladěním organizační struktury, systémů, procesů, atd. se zvolenou strategií. Poslední fází je hodnocení a kontrola strategie, která má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie.

Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku, neboť právě ten zná vnější konkurenční prostředí, vnitřní stav firmy a má potřebný nadhled, neboť vidí všechny věci v souvislostech. Vrcholový management si klade otázky jako: „Kde chceme být za tři nebo za deset let?“, „Jak se tam dostaneme?“, „Jaké na to musíme mít zdroje?“, „Jaké změny musíme provést?“, „Jak získat/udržet konkurenční výhodu nad našimi konkurenty?“. Chybou v mnohých organizacích bývá delegování strategického plánování na střední management, pracovníky oddělení strategie nebo plánování. Úkolem středního managementu může být detailnější vypracování taktických plánů a krátkodobých projektů, rozhodně ne strategické plánování (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001).

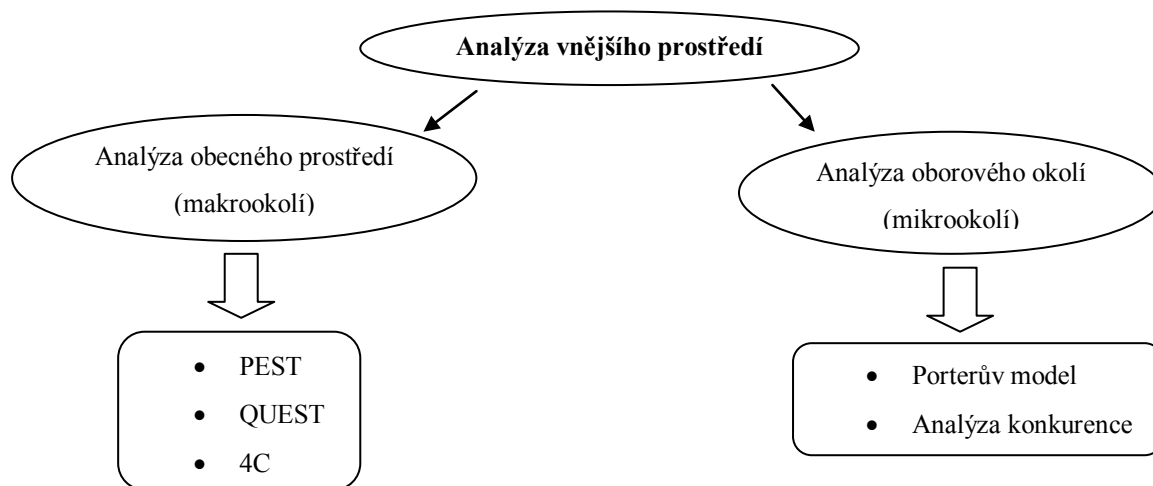
Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Ta obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a konkurenty) a zdrojovým potenciálem podniku. Analýza představuje rozložení určitého celku na jednotlivé části a cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny ty složky, které budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je pak posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Strategická analýza je tvořena dvěma základními oblastmi, a to analýzou vnějšího okolí a analýzou vnitřních zdrojů. Oba tyto okruhy, na které se zaměříme v samostatných kapitolách, jsou vzájemně propojeny a velmi úzce spolu souvisí. Vnější faktory ovlivňují strategickou pozici podniku a ta pak ovlivňuje faktory vnitřní (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Analýza okolí je jedním ze základních východisek procesu určení strategických cílů podniku i tvorby jeho strategie. Okolí vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru a zároveň otevírá prostor pro nové strategické příležitosti. Okolím podniku jsou prvky vně podniku jako např. státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza vnějšího prostředí neboli externí analýza firmy se může dělit na analýzu obecného prostředí (makrookolí), které zkoumá faktory působící na makroúrovni a analýzu oborového okolí (mikrookolí, konkurenční okolí). Nejčastěji užívané metody k analýze obecného prostředí jsou metoda PEST a její varianty, 4C a QUEST, zatímco analýza mikroprostředí využívá často Porterův pěti faktorový model konkurenčních sil a Analýzu konkurence. Přehledné členění analýzy vnějšího prostředí můžeme vidět na Obr. 2.1 Členění analýzy vnějšího prostředí.

Obrázek 2.1 Členění analýzy vnějšího prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

Metoda QUEST (QUick Environmental Scanning Technique) je technika rychlého průzkumu prostředí. Jedná se o novější techniku, která odráží komplexní podobu vývoje prostředí důležitou při strategickém rozhodování.

Technika 4C (Customers, Country, Costs, Competitors) se zaměřuje na zákazníky, národní specifika země, náklady a konkurenci a všechny tyto faktory blíže specifikuje. 4C se používá při vstupu na nový trh, případně do nové země a analyzuje jak globální trendy, tak i lokální podmínky v regionech, kde společnost působí.

Analýza konkurence je zaměřena na konkurenty podniku, které pomáhá na základě různých otázek blíže identifikovat. Konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejich konkurentů. Výsledkem by mělo být určení konkurenční pozice firmy. (Bělohávek, Košťán, Šuleř, 2006)

S metodou PEST a Porterovým modelem se pro účely této práce seznámíme podrobněji, a to v následujících kapitolách.

2.3 PEST analýza

PEST analýza slouží k analýze obecného okolí podniku. Pomáhá chápat obraz a okolí organizace a určuje typ prostředí (převažují-li příležitosti nebo hrozby). Zkratka PEST pochází z angličtiny a zahrnuje faktory:

- politické (political),
- ekonomické (economical),
- sociální (social),
- technologické (technological).

Cílem analýzy PEST je rozpoznat faktory důležité pro **určitý podnik**, vypracovat jejich seznam a následně je vyhodnotit. Rozhodně nelze říci, že veškeré faktory ovlivňují všechny podniky stejně. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Především pro velké podniky je totiž důležitá politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy či demografická struktura společnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

PEST analýza by měla, podle Sedláčkové a Buchty (2006), kromě identifikace různých faktorů taktéž odpovídat na následující otázky:

1. Jak se budou vyvíjet významné faktory ze čtyř základních oblastí v budoucnu?
2. Které faktory vyvolávají změnu a jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější nebo ustoupí?

3. Jaký je očekávaný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici podniku?
4. Jaký dopad budou mít očekávané změny na strategii podniku? Jak je nejlépe při formulování strategie zohledníme?

Metoda PEST má mnoho variant, například PESTLE, která zahrnuje faktory jako metoda PEST a zvláště zdůrazňuje faktory ekologické (ecological) a legislativní (legal). Dále existují varianty PESTLIED, STEP, SLEPT, STEEPLE, kde jsou zvláště identifikovány faktory etické (ethics), mezinárodní (international) a demografické (demographics).

Blíže se seznámíme s variantou PESTLE, tedy s faktory politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a také faktory legislativními a ekologickými.

Politické faktory

Politické faktory zdůrazňují úlohu vlády, mohou významně ovlivňovat rozhodování a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země (Mallya, 2007).

Aktivita vlády a dalších státních orgánů ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem (orgány státní správy, státní podniky) a také spotřebitelem (poptávka státních orgánů po zboží a službách, distribuce tzv. veřejných statků). Stát kontroluje fungování trhů, kde může zasahovat např. regulací cen. Další významnou úlohou státu je hospodářská politika státu, která má podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Zodpovídá za školství, zdravotnictví a sociální oblast (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Jedním z nejpodstatnějších politických faktorů je celková politická stabilita země, která determinuje důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Další faktory, které mohou pomoci při analýze prostředí, jsou například: stabilita vlády, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální), daňová politika – daňové zatížení firmy, politika různých politických stran, politická nálada politiků, pozice vlády ohledně marketingové etiky, podpora zahraničního obchodu, výdaje vlády (na vzdělání, zdravotnictví, apod.), názor vlády na kulturu a náboženství (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001; Mallya, 2007; Lhotský, 2010).

V praktické části se budeme zabývat daňovým zatížením firmy, konkrétně:

- vývojem daně z příjmů právnických osob,
- sazbou daně z přidané hodnoty.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a podnik je při svém rozhodování ovlivněn řadou makroekonomických trendů, jako je míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz, míra inflace, daňová politika, nezaměstnanost, průměrná mzda atd. Důležitou roli hrají i faktory jako je trend HDP, množství peněz v oběhu, spotřeba, výše investic a cena, dostupnost energie (Sedláčková, Buchta, 2006; Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2006).

Podle Dedouchové (2001) jsou první čtyři zmíněné ukazatele považovány za nejdůležitější, významně totiž ovlivňují schopnost podniku dosáhnout odpovídající výnosnosti. Dále je definuje takto:

- *Ekonomický růst* má přímý dopad na úroveň příležitostí a hrozeb podniků, umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšené spotřeby a to dává podniku příležitost rozšířit svoji působnost. Ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby, což vytváří konkurenční tlak a hrozbu nižší ziskovosti. Ekonomický pokles bývá často příčinou cenové války ve vyzrálém mikrookolí.
- *Úroková míra* je důležitá, pokud si podnikatelé půjčují peníze. Rostoucí úroková míra je pro podnik hrozbou a klesající příležitostí. Úroková míra určuje kapitálové náklady pro podnik a ty mohou být hlavním faktorem při rozhodování o proveditelnosti strategie.
- *Devizový kurz koruny* definujeme jako poměr koruny k jednotce měny dané země. Pohyb devizového kurzu ovlivňuje konkurenceschopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu. Je-li hodnota koruny v porovnání s hodnotami měn v dalších zemích nízká, pak jsou produkty vyrobené v České republice ve srovnání s výrobky v jiných zemích relativně levné. V našem případě tento faktor nezahrneme, neboť zvolená pekárenská společnost působí jen na území České republiky, resp. Moravskoslezského kraje.

- *Míra inflace* způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. Roste-li inflace, plánované investice se stávají velice riskantními. Klíčovou charakteristikou inflace je, že způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje – nelze předpovídat výnosnost a tím pádem podniky snižují svou ochotu investovat. Vysoká inflace je pro podniky jednoznačnou hrozbou.

Pro praktickou část jsme vybrali z výše uvedených faktorů pět významných, které zanalyzujeme. Patří mezi ně:

- inflace,
- úroková míra,
- HDP,
- míra nezaměstnanosti,
- průměrná mzdy.

Sociální faktory

K sociálním faktorům přidáme i faktory demografické a kulturní. Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale taky nabídku (např. ochota pracovat).

Mezi sociální faktory, které ovlivňují podniky, patří demografický vývoj populace, změny životního stylu, životní úroveň, mobilita, rozdělení příjmů, vzdělání, přístup k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, pohled na svět nebo na sebe samé, sociální trendy, role mužů a žen ve společnosti či pohled obyvatelstva na výrobky a služby ze zahraničí (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007).

„Jako příklady vycházející z daných faktorů lze uvést společenské změny v podobě rostoucí tendence ke zdravému životnímu stylu, ať se již jedná o zdravý způsob stravování nebo dostatek fyzického pohybu, dále také například kontinuálně rostoucí počet automobilů na určitý počet lidí ve společnosti. Tyto změny mají samozřejmě výrazný vliv na poptávku po produktech podniků - potravinářství, sportovní centra, automobiloví producenti“ (Lhotský, 2010, str. 31).

V praktické části se zaměříme:

- na demografický vývoj populace,
- spotřebu potravin,
- změny životního stylu související se zdravou výživou.

Technologické faktory

Znalost technologických faktorů pro podnik je důležitá zejména v oblasti inovací. Podnik musí být informován o technických a technologických změnách, jedině tak se může vyhnout zaostalosti a vykazovat aktivní inovační činnost. Investování do technického rozvoje se stává nezbytností, ale zahrnuje také mnoho rizik. Nikdy není jisté, zda výstupy z výzkumu a vývoje, do kterého bylo podnikem investováno, budou spotřebiteli poptávány v takové míře, aby zajistily návratnost vynaložených prostředků. Mezi konkrétní technologické faktory řadíme vládní podporu výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání (Sedláčková, Buchta, 2006; Lhotský 2010).

Mallya (2007) uvádí další faktory, které je třeba brát v úvahu: výše výdajů na výzkum, nové pracovní metody a techniky, náklady na přírodní zdroje, zda technologie umožňuje vyrábět levně a kvalitně, zda má zákazník nějaké výhody plynoucí z inovace (např. internetové bankovníctví, nová generace mobilních telefonů), cenu a praktickou využitelnost informací.

Pro účely této práce bude od technologických faktorů abstrahováno, neboť je pro tyto analýzy potřeba mnohých odborných informací. V našich silách není tyto informace získat, a proto nemůžeme odhadnout budoucí vývoj těchto faktorů.

Legislativní faktory

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Řada zákonů, norem a vyhlášek nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Do legislativních faktorů patří státní regulace hospodářství, daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, mezinárodní právo, zákony ovlivňující hospodářskou soutěž, ochrana osobního vlastnictví, obchodní zákoník a řada dalších (Mallya, 2007).

Legislativní oblast se může lehce překrývat s oblastí politickou a v některých případech se tyto dvě oblasti slučují v jednu. Přesně tak tomu bude i v našem případě praktické části.

Ekologické faktory

Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí své priority. Právě proto je třeba je analyzovat nejlépe již před zahájením podnikání, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací.

Mallya (2007) mezi ekologické faktory řadí ochranu životního prostředí, změnu klimatických podmínek, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.

Lhotský (2010) uvádí konkrétnější příklady. Úspěšnost daného podniku může ovlivňovat vliv mírných zim na odvětví zimních sportů, tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů, vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů (např. odvětví obnovitelných zdrojů energie), možný vliv častějších přírodních katastrof (např. povodní) na odvětví pojišťovnictví. V dnešní době je také velmi důležitý faktor ekologického uvědomění zákazníka a jeho osobního postoje k problémům životního prostředí.

Praktická část nebude tyto faktory dále analyzovat, jedná se o složitou oblast a nedokážeme odhadnout budoucí vývoj.

Po vypracování vyčerpávajícího seznamu všech skupin faktorů pro konkrétní podnik nastává stěžejní krok celé analýzy a to vyhodnocení. Ze všeho nejdůležitější je správně určit nejvýznamnější z faktorů, k čemuž nám může pomoci zodpovězení čtyř otázek v úvodu PEST analýzy. Na základě těchto nejvýznamnějších faktorů můžeme odhadnout, kam se podnik bude v budoucnosti ubírat.

2.4 Porterův model

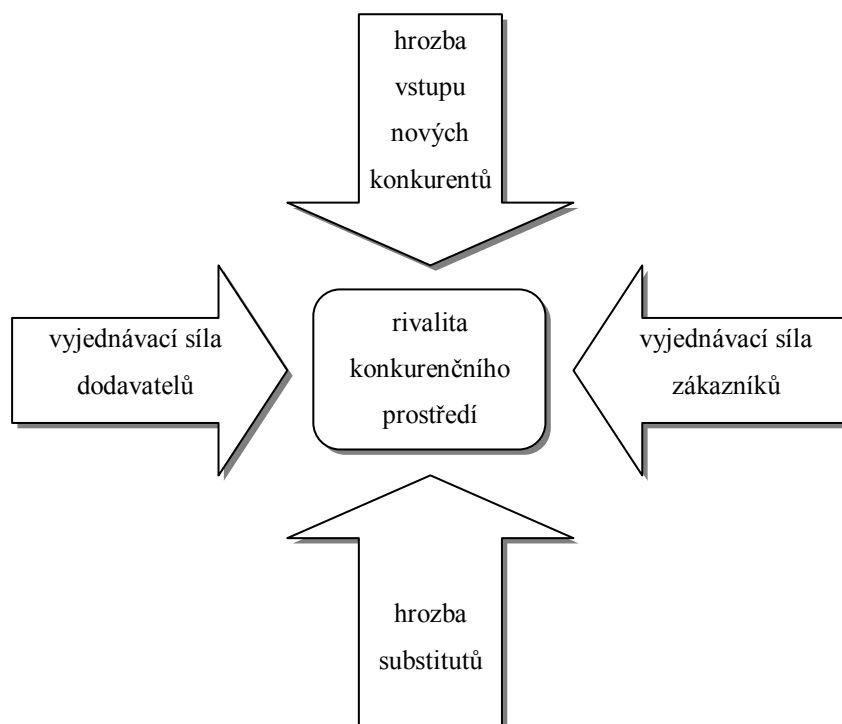
Porterův model pěti konkurenčních sil (viz Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil) slouží k analýze oborového okolí. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je ovlivňována působením pěti základních faktorů:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů,
- rivalita podniků v rámci prostředí - konkurenti v odvětví (Lhotský, 2010).

V Porterově modelu se budeme zabývat spíše konkurencí. Všechny faktory blíže specifikujeme, ale v praktické části práce se zaměříme pouze na poslední tři, tj. hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozba substitutů a rivalita podniků v rámci prostředí. Vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů pro nás nebude podstatná.

Porter tvrdí, že všech pět sil působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a tyto síly omezují podniky ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Silná konkurence v modelu představuje hrozbu, protože snižuje zisk. Naopak slabá konkurence umožňuje dosáhnout vyššího zisku a představuje příležitost. Úkolem strategických manažerů je poznat tyto příležitosti a hrozby a formulovat jim odpovídající strategie (Dedouchová, 2001).

Obrázek 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování (Lhotský, 2010)

Z modelu vyplývá, že pokud je působení těchto pěti sil v některých odvětvích silné, pak tato odvětví nejsou pro podnikatele atraktivní. Bude v nich příliš velká konkurence a tlak, tudíž bude obtížné dosáhnout zisku (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, jestliže je zákazník velkým nebo významným zákazníkem, pokud může zákazník snadno přejít ke konkurenci (má nízké náklady přestupu) nebo má-li zákazník k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce, poptávce). Dále pokud platí, že zákazník by byl schopen si zboží od dodavatele vyrábět sám, existují snadno dostupné substituty, dané zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky (zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny), kvalita zboží nehraje pro zákazníka velkou roli nebo zákazník nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů, zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady či zákazník je silným distributorem (velkoobchodníkem) schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká zejména v následujících situacích: dodavatel je velkým nebo významným dodavatelem a na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů, dodavatel je vzdálen volné konkurenci (čím více je vzdálen, tím má větší sílu), nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem. Dále může být vyjednávací síla velká, pokud zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferenciované (např. co se kvality či speciálních vlastností týče), jestliže by měl zákazník vysoké náklady přestupu a nemůže snadno přejít ke konkurenci, případně by si zboží mohl jen velmi těžce začít vyrábět sám (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou (Dedouchová, 2001).

Vstupují-li noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupů nových konkurentů závisí na tom, jaké existují bariéry vstupu do oboru,

například diferenciacie výrobků, očekávané reakce od existujících firem, existence nákladových výhod plynoucích ze zkušeností, preference obchodní značky a zákaznickova loajalita, vysoké náklady na vstup do oboru, nevýhody nákladů nezávislých na velikosti, činnost a politika státu, legislativa nebo vládní reakce, přístup k distribučním kanálům - chceme-li prodávat, musíme se dostat k zákazníkovi stejně efektivně jako zavedené firmy (Mallya, 2007).

Hrozba substitutů

Substituty jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Zejména v našem případě je třeba věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost, neboť potravinářský průmysl, kam spadá i naše pekárenská společnost, je substituty nepochybně ohrožen. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím:

- nižší je jejich cena,
- vyšší je jejich kvalita,
- nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

Konkurenční síla substitutů je tedy determinována cenou, kvalitou, výkonem a náklady. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

Rivalita podniků v rámci prostředí

Všechny čtyři výše zmíněné konkurenční síly (čtyři šipky směřující do modelu) dopadají na přímý konkurenční boj mezi organizací a jejími bezprostředními konkurenty (tzv. konkurenty v odvětví). Nízké překážky při vstupu na trh znamenají vyšší konkurenci a naopak. Faktory, které přímo ovlivňují stupeň konkurenčního soupeření v odvětví, jsou následující: *konkurenční rovnováha* (jsou-li konkurenti stejné velikosti, je zde nebezpečí, že jeden z nich se bude snažit získat dominantní postavení; méně konkurenční prostředí mívá obvykle jednoho nebo dva dominantní konkurenty a zbytek menších); *míra růstu trhu* (v situacích růstu trhu, může organizace růst spolu s trhem a rivalita na trhu je menší; ovšem pokud se jedná o nízký růst či pokles, konkurence se soustředí na boj o podíl na trhu s podniky, které usilují o expanzi); *vysoké fixní náklady* (odvětví s vysokými fixními náklady mají tendenci být většími rivaly v odvětví, firmy usilují o snížení jednotkových nákladů tím, že zvýší objem výroby a to jim dovolí snížit ceny – konkurenti musí reagovat stejně); *vysoké*

překážky odchodu (i v době poklesu poptávky, nutí organizace udržet si svůj tržní podíl a brání jim vystoupit z odvětví; například vysoké náklady propouštění, vysoké náklady do konkrétních aktiv – budovy a zařízení, které by nikdo nekoupil); *nízká diferenciace* (na trhu, kde jsou výrobky nebo služby špatně diferencovány, je rivalita vyšší, protože jediným způsobem jak konkurovat je snížit cenu), (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Při analýze konkurenčních sil je úkolem manažerů hlouběji proniknout do uvedených pěti sil a klást si následující základní otázky:

1. „Které jsou klíčové síly, působící v našem odvětví?
2. Které jsou další, ne tak viditelné faktory, ovlivňující konkurenční síly?
3. Je pravděpodobné, že se konkurenční síly změní? A pokud ano, tak jak?
4. Jaká je konkurenční pozice našich konkurentů?
5. Jak můžeme ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch?
6. Může společnost postavit větší překážky vstupu potenciálních vstupů nových konkurentů?
7. Můžeme zvětšit svou sílu vůči našim dodavatelům a odběratelům?
8. Můžeme snížit velikost konkurenčního boje v rámci odvětví?“ (Bělohávek, Košťán, Šuleř, 2001).

Právě odpovědi na tyto otázky nám pomohou blíže identifikovat naše konkurenty a konkurenční pozici. Zjistíme, které konkurenční síly jsou klíčové, jaká je konkurenční pozice našich konkurentů či jak ovlivnit jednotlivé síly, aby nám byly prospěšné.

3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikuje strategické způsobilosti, které podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza je orientovaná na jednotlivé druhy zdrojů a taktéž na schopnosti jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci specifických předností podniku, které jsou základem konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje metody VRIO, McKinseyho 7S, Analýzu hodnotového řetězce, Analýzu vnitřních faktorů, Finanční analýzy apod.

Metoda VRIO slouží k hodnocení zdrojů organizace, které dělí na finanční, lidské, materiální a nemateriální. Jedná se o analytickou techniku, která u každého zdroje posuzuje hodnotu (Value), vzácnost (Rareness), napodobitelnou (Imitability) a organizaci (Organization), resp. uspořádání. Zkratka pochází z angličtiny a vznikla z počátečních písmen jednotlivých zdrojů (VRIO analýza, 2013).

McKinseyho 7S slouží ke zhodnocení kritických faktorů organizace. Ty se zjišťují analýzou sedmi komponentů organizace: skupina, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura a systémy (McKinsey 7S, 2013).

Analýza hodnotového řetězce sleduje procesy v organizaci a stanovuje činnosti, které jsou nutné k vytvoření produktu nebo služby. Tyto činnosti dělí na primární (příchozí logistiky, operace, odchozí logistiky, marketing a prodej, služby) a sekundární neboli podpůrné činnosti (firemní infrastruktura, řízení lidských zdrojů, technologický rozvoj, zásobování), které mají zlepšovat efektivitu primárních činností. Hodnotový řetězec pomáhá ke stanovení konkurenční výhody a taky sleduje proces a hledá místa, kde se objevuje největší přidaná hodnota (Johnson, Scholes, Whittington, 2005).

V další části se zaměříme se na Analýzu vnitřních faktorů podniku. Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí bude provedena souhrnná analýza SWOT.

3.1 Analýza vnitřních faktorů podniku

„Každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější, než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou

naopak. Aby bylo možné silné a slabé stránky podniku identifikovat, je nezbytné firemní faktory analyzovat“ (Keřkovský, Vykpěl, 2006, str. 96).

Má-li tato analýza splňovat požadavky na ní kladené, představuje velmi náročný úkol. Její orientace musí být velmi široká a pokrývat prakticky celou činnost podniku. Z funkčního hlediska se dotýká celé škály podnikových činností, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Logickým vyústěním analýzy vnitřních faktorů k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza vnitřních faktorů podniku se zabývá 5 základními firemními faktory: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktor a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Faktory technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku. Pomáhá vytvořit nebo zlepšit současný výrobek nebo servis poskytovaný firmou a také zlepšuje výrobní proces, což vede ke snižování nákladů a pomáhá to firmě stanovit výhodnější cenovou politiku. Cílem výzkumu a vývoje je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence (tedy získat před konkurencí určitý náskok). Úlohou výzkumu a vývoje je vyrábět výrobky, které pomalu stárnou a u nichž může být co nejdéle zachován jejich výrobní postup. Zároveň je důležité vyrábět výrobky, které jsou jen těžce napodobitelné (Mallya, 2007).

Existují podniky, které na vědecko-technický rozvoj vydávají 5-6% z celkového objemu tržeb (např. farmaceutické a počítačové firmy), ovšem některé podniky vydávají i 1% a méně. Je důležité, aby i firma, která výzkum a vývoj nerealizuje sama, měla vytvořen potenciál/kapacity, který ji umožní výsledky vědecko-technického rozvoje absorbovat a využívat v její strategii (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Mallya (2007) uvádí, co společnost při analýze oblasti technického rozvoje zjišťuje. Jedná se například o otázky typu:

- Jaké je pracovní prostředí? Podporuje kreativitu a inovace?
- Je podnik schopen provádět efektivní technologické předpovědi?
- Existuje dostatek nových produktů, které byly vyvinuty výzkumem a vývojem?

- Existují možnosti využití nových materiálů a případně inovace vlastností starých typů materiálů?
- Je proces výzkumu a vývoje založen na potřebách zákazníků zjištěných marketingovým výzkumem?
- Jaká je úroveň výzkumu a vývoje, inovační potence firmy?
- Jsou používány externí služby? Jsou nákladově efektivní (levné)?
- Jsou současné produkty technologicky konkurenceschopné?
- Jak je řízen výrobní cyklus produktu?

Marketingové a distribuční faktory

Žijeme v době, kdy si zákazník může vybírat z řady výrobků, stal se velmi náročným, a kdy příjmy stagnují, resp. klesají. A právě v této době je marketing rozhodující oblastí v podnikání. Organizace musí rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníka velmi rychle, anebo je v něm probudit. Nejde jen o to prodat, ale z čistě prodejní orientace vytvořit orientaci založenou na jistém vztahu. Je třeba usilovat o to, aby byl zákazník se službou či výrobkem spokojen, protože spokojenost vede k věrnosti zákazníků a je rozhodně levnější udržet si stálého zákazníka, než získat nového (Mallya, 2007).

Navíc je prokázáno, že „nespokojený zákazník mluví víc“, což negativně ovlivňuje postoj zákazníků vůči společnosti a jejím produktům. Kotler (2007) uvádí, že spokojený zákazník řekne o své spokojenosti v průměru třem lidem, kdežto nespokojený si postěžuje dalším jedenácti. Z toho plyne, že marketing by měl být chápán jako úkol všech pracovníků organizace, ne pouze marketingových expertů.

Úloha marketingu je ve strategickém řízení i v ostatních funkcích organizace nenahraditelná, a proto by si vedení organizace mělo klást následující otázky:

- Jak jasně je definována a vhodně zvolena marketingová strategie?
- Je strategie přesvědčivá a dobře zavedená? Je v souladu se současným stavem ekonomiky, dosaženou úrovní životního cyklu výrobku a strategií konkurencí?
- Je základna pro segmentaci trhu vhodná? Jaké přesně jsou profily každého segmentu trhu?
- Jsou dostupné zdroje dobře a výhodně alokovány na všechny elementy marketingového mixu?
- Existuje dostatečná kontrola marketingové strategie?

- Je marketingová funkce řízená lidmi s dostatečnou autoritou a odpovědností za oblasti ovlivňující spokojenost zákazníků? (Mallya, 2007).

Marketingové faktory, musí zahrnovat výše zmíněný marketingový mix. Jedná se o tzv. 4P:

- Product – produkt,
- Price – cena,
- Place – místo (distribuce),
- Promotion – podpora prodeje (lidé a prodejní tým).

Mallya (2007) blíže charakterizuje každý z faktorů marketingového mixu následovně. V oblasti **produktu** se musí marketingoví pracovníci zabývat důležitostí vzhledu obalu výrobku, jeho fixními a režijními náklady, modifikacemi výrobku. Musí rozpoznat, které produkty z trhu stáhnout a které přidat do výrobní linie, zabývat se skladbou výrobků, výrobní linií a jejími silnými a slabými stránkami, pozicí výrobní linie v porovnání s konkurencí apod.

Cena a cenová politika stanovuje, za jakých podmínek má být výrobek zákazníkům nabízen. Úkolem vedení je např. zkoumat, zda je cenová politika proaktivní nebo zda reaguje na změny v podnikatelském prostředí. Dále zkoumá, jestli je cenová podpora prodeje dostatečně používána, jak jsou stanoveny cenové cíle, jaké jsou reakce změny ceny výrobku v závislosti na změnách na trhu a v neposlední řadě sleduje ceny, cíle a náklady konkurentů.

Místo může být považováno za způsob, jakým budou výrobek nebo služba distribuovány, aby to bylo pro firmu přínosné. Zahrnuje hledání nejlepšího místa pro ukázkový prodej výrobku, nabídku služeb nebo načasování kdy a kde distribuce začne. Organizace zkoumá motivaci distribučního kanálu, adekvátnost pokrytí všech částí trhu, efektivnost operací distributorů a dealerů, distribuční cíle, strategie a podobně.

Z hlediska **lidí a prodejního týmu** by se měl management zaměřit na marketingové a prodejní cíle, velikost prodejního týmu, jeho školení a motivace. Management by se měl taky zaměřit na to, zda prodejci kladou důraz na množství nebo na zisk, dále sledovat cíle prodeje, měření výkonu prodeje a zisku, srovnávat prodejní tým s konkurenčními týmy a řadu dalších faktorů.

Výrobní faktor a řízení výroby

V oblasti výrobních faktorů a řízení výroby se musí management zabývat následujícími faktory (Mallya, 2007):

- automatizace výroby,
- velikost továrny,
- výrobní kapacity,
- co vyrobíme sami a co zajistíme prostřednictvím dodavatelů,
- velikost nákladů na údržbu,
- pracovní postupy, míra dělby práce a flexibilita pracovní doby,
- kvalita řízení výroby,
- nákup podniku,
- energetika firmy,
- hospodárnost provozu,
- dostupnost surovin a polotovarů,
- nové technologie a jejich flexibilita,
- celkové náklady výroby v porovnání s konkurencí.

Velmi důležitým aspektem se stává flexibilita výrobců, měřená například časem, v němž je výrobce schopen uspokojit poptávku po určitém výrobku. Zejména proto bývají velké komplexy nahrazovány novými, menšími, které se snaží být více flexibilní (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktor podnikových zdrojů

Při analýze pracovních a podnikových zdrojů se zaměřujeme na to, jsou-li v organizaci správní lidé s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli organizace poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management průběžně informuje pracovníky uvnitř organizace o rozvoji. V této oblasti je velice důležitá motivace zaměstnanců, neboť platí, že motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci (Mallya, 2007).

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí následující kritéria, která mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musí být taktéž předmětem analýzy:

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- velikost podniku v rámci oboru,
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků,
- kvalita zaměstnanců,

- vztah s odbory,
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- účinnost systému strategického řízení a informačního systému.

Faktory finanční a rozpočtové

V oblasti finanční a rozpočtové zjišťuje management podniku, jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy. Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice (Mallya, 2007).

Finanční zdroje jsou charakterizované vlastními a cizími zdroji a ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. K posouzení finančního zdraví podniku využíváme finanční analýzy, resp. jejich poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele: finanční stability (zadluženosti), rentability (ziskovosti), aktivity a likvidity.

Tyto finanční poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Vycházejí nejčastěji z účetních dat, tj. z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, a výsledkem je údaj stavového charakteru – zachycují veličiny k určitému datu. Analýza poměrových ukazatelů je nejrozšířenější metodou finanční analýzy, zejména díky své rychlosti a nenákladnosti. Jednotlivé skupiny ukazatelů zahrnují celou řadu konkrétních vzorců pro propočty nejrozličnějších druhů stability, rentability, aktivity i likvidity. Účelem této práce není se podrobně zabývat všemi ukazateli, proto vybereme a charakterizujeme, podle Sedláčka (2009), jen některé z nich.

Ukazatele finanční stability

Ukazatele finanční stability (zadluženosti, finanční závislosti), udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Zadluženost však není považována jen jako negativum. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku. Bohužel taky současně zvyšuje riziko finanční nestability. V praktické části budeme počítat **celkovou zadluženost podniku**, která se vypočítá jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Věřitelé preferují nízký ukazatel celkové zadluženosti, který pro ně představuje menší riziko – proto je dobré mít větší podíl vlastního kapitálu. Majitelé dávají přednost vyššímu ukazateli celkové zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) obecně poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Konkrétně se zaměříme na **rentabilitu tržeb** (ROS), která se vypočítá jako podíl čistého zisku k tržbám (za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb, z prodeje materiálu a majetku) krát 100 a vychází v procentech. Výsledek ROS nám říká, kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč tržeb. Průměrná norma je mezi 4-8 %.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, musí se vzdát jistých příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat. Obvykle se zjišťuje obratovost aktiv (tzv. obrátka) a doba obratu. Obrátka nám říká, kolikrát se určitá část majetku za určité období přemění na peněžní prostředky a vypočítá se jako podíl tržeb a položky, jejíž obrátku zjišťujeme. Doba obratu se vypočte jako podíl položky, jejíž dobu obratu zjišťujeme a $\text{tržeb}/360$, výsledek vychází ve dnech. V našem případě se zaměříme pouze na **dobu obratu pohledávek a krátkodobých závazků**. Zároveň si ověříme, zda ve firmě platí „pravidlo solventnosti“ (platební schopnosti), které říká, že doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků. Obecně je pak v pořádku, pokud se doba obratu krátkodobých závazků pohybuje mezi 1-2 měsíci a doba obratu pohledávek okolo 30 dnů.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost se definuje jako připravenost hradit dluhy, když nastala jejich splatnost. Likvidita je tedy podmínkou solventnosti. **Běžná likvidita**, kterou budeme počítat, se zjistí podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Pokud má podnik nevhodnou strukturu oběžných aktiv (např. nadměrné zásoby, které se těžko mění na peníze), snadno se vyskytne v obtížné finanční situaci. Postačující hodnota ukazatele je pak vyšší než 1,5.

3.2 Souhrnná analýza

Co se týče souhrnných analýz, máme na výběr ze dvou. Konkrétně se jedná o analýzu SPACE a SWOT. SPACE analýza (Strategic Position and ACtion Evaluation) je analytická technika, která umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Ovšem abychom naplnili cíl práce a dokázali určit příležitosti a hrozby pekárenské společnosti, budeme se v následující části zabývat analýzou SWOT.

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřního prostředí představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení klíčových faktorů úspěchu. Zkratka SWOT vznikla na základě počátečních písmen anglických slov, a to Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats a tyto čtyři charakteristické rysy organizace jsou metodou sledovány. Jedná se postupně o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. SWOT analýza je shrnující analýzou, která má za úkol identifikovat hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku (Ward, 1998).

SWOT analýza se interpretuje prostřednictvím tabulky, kde naproti sobě stojí v jedné rovině silné a slabé stránky, vyplývající ze závěrů vnitřních analýz a v rovině druhé pak příležitosti a hrozby, plynoucí z vnějších analýz, viz Obr. 3.1 SWOT analýza.

Obrázek 3.1 SWOT analýza

..... výčet silných stránek	S	W výčet slabých stránek
..... výčet příležitostí	O	T výčet hrozeb

Zdroj: Vlastní zpracování (Lhotský, 2010)

Ward (1998, str. 18) dále definuje každou ze 4 zmíněných charakteristik následovně:
„**Silné stránky:** Co organizace dobře zvládá? V čem je, na rozdíl od jiných, opravdu dobrá? Poskytuje ve srovnání se svými konkurenty výjimečné prodejní podmínky? Může těžit ze situace, v níž se nachází, ze svého podílu na trhu, ze zájmu veřejnosti? K silným stránkám

může patřit mimořádně kvalitní pracovní síla, komerčně výhodný pronájem, vlastnictví patentů nebo technických poznatků.

Slabé stránky: Co organizace nezvládá? Nestačí sledovat rozvoj? Musí fungovat v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je jakýmkoli způsobem zranitelná? K typickým slabým stránkám patří např. stárnoucí vybavení a budovy, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralá technologie, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla.

Příležitosti: Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? Objevují se nové trhy? Existují předpoklady pro výrazný růst poptávky? Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky? Přinesla by restrukturalizace grantových agentur štedřejší přidělování grantů? Umožnilo by kolísání směnného kurzu nebo snížení úrokových sazeb získat lepší pozici v konkurenčním boji?

Hrozby: Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje? Je možné, že hospodářství se ocitne v recesi? Zesílí zámořské státy restriktivní ochranná opatření? Je odvětví v útlumu? Snižuje se potenciál pro diverzifikaci? Je organizace ve větší míře ohrožována vandalismem, zločinností, terorismem?“

Při SWOT analýze se nejedná pouze o výčet prvků ze čtyř zmíněných oblastí, ale aby byla analýza efektivní, je třeba dodržovat jistá pravidla. Keřkovský, Vykypěl (2006) uvádí následující zásady, které je vhodné při SWOT analýze respektovat:

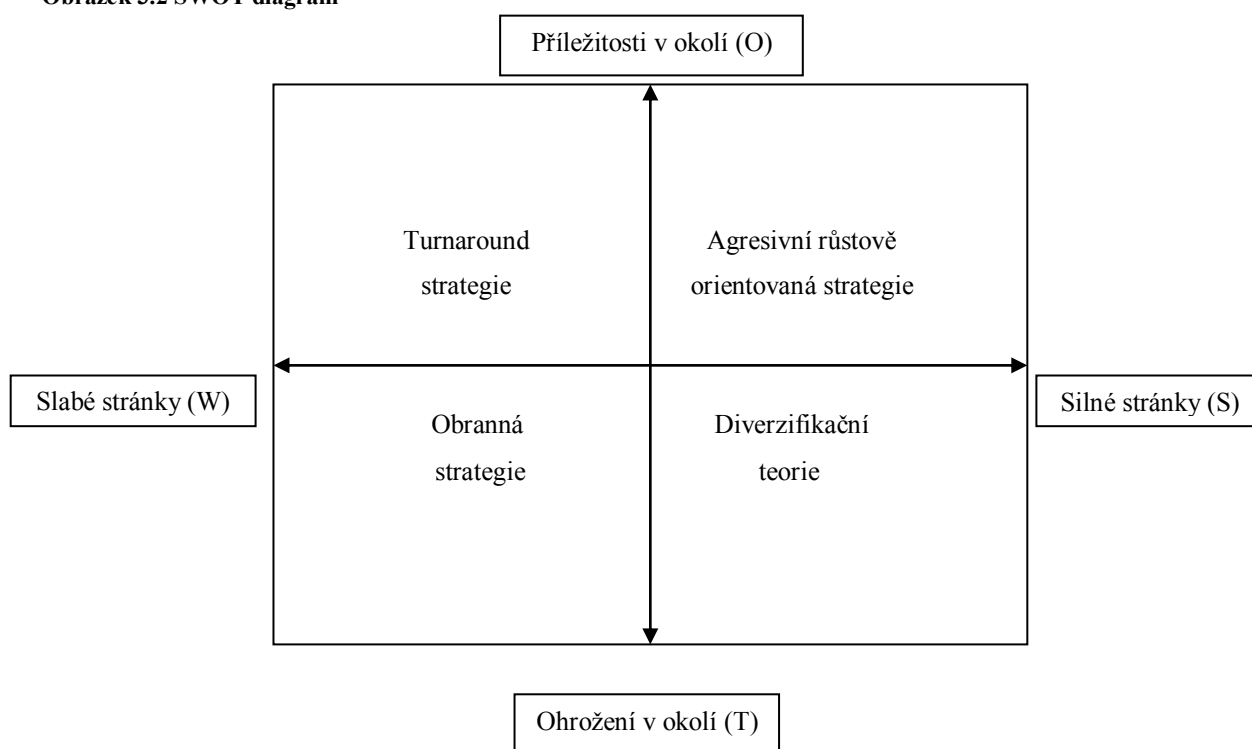
1. Závěry SWOT by měly být relevantní, což znamená, že analýza by měla být zpracována s ohledem na účel.
2. SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatné jevy a fakta tzn., že po jejich identifikaci by měla být nutně provedena redukce.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, měla by identifikovat pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT by měla být objektivní a neodrážet pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy. Toho lze docílit tím, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky, tento návrh předložíme k posouzení dalším expertům (případně stakeholders) a jejich názory při zpracování konečné SWOT zohledníme. Při zpracování formou skupinové diskuse je tento požadavek automaticky splněn.
5. Je vhodné označit sílu působení jednotlivých faktorů a nejvýznamnější faktory buďto zvýraznit nebo zavést bodovací systém.

6. Doporučováno je taktéž jednotlivé fakta v tabulce SWOT identifikovat/označit, což lze využít při zdůvodnění návrhu (při argumentaci v jeho prospěch).

Nedílnou součástí každé SWOT analýzy je tzv. křížová analýza. Ta znamená nalezení vazeb mezi S/O a W/T.

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí a vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Kombinací těchto faktorů vznikají čtyři různé varianty možných budoucností, tedy čtyři druhy strategie, které můžeme vidět na Obr. 3.2 SWOT diagram.

Obrázek 3.2 SWOT diagram



Zdroj: Vlastní zpracování (Sedláčková, Buchta, 2006)

Jedná se o strategie Strengths and Opportunities (SO), Strengths and Threats (ST), Opportunities and Weaknesses (OW) a Weaknesses and Threats (WT). Na základě Sedláčkové a Buchty (2006) si je nyní blíže specifikujeme.

Nejpříznivější strategie je taková, kdy se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem by měla být **růstově až agresivně orientovaná** strategie

označovaná jako „max - max“, SO (Strenghts and Opportunities). Jedná se o nejvíce žádanou situaci a její dosažení je cílem většiny podniků.

Pokud jsou silné stránky podrobeny nepřízní okolí a střetnou se s hrozbami, jedná se o strategii „min – max“, ST (Strenghts and Threats). ST předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Pokud se podnik dostane do této situace, je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Strategie se nazývá **diverzifikační strategií**.

Další variantou je podnik, který má na trhu hodně příležitostí, ale bohužel taky hodně slabých míst. Strategie se označuje jako „max – min“, strategie OW (Opportunities and Weaknesses) a spočívá v maximalizaci tržních příležitostí, kterými se snaží eliminovat slabé stránky. Jde o **turnaround strategii**.

Poslední ze strategií je nejméně příznivá pro podnik, protože v této situaci převažují slabé stránky a hrozby. Strategie „min – min“, WT (Weaknesses and Threats) se snaží minimalizovat slabé stránky i rizika, jedná se o **strategii obrannou** a defenzivní. Podniky musí často uzavírat kompromisy a opouštět určité pozice.

4 Charakteristika firmy

Pro účely této práce byla vybrána známá pekařská firma Moravskoslezského kraje se žlutozeleným logem (viz Obr. 4.1 Logo Pekařství Illík spol. s r.o.). Jedná se o obchodní firmu s názvem Pekařství Illík spol. s r.o., která byla zapsána do obchodního rejstříku 18. listopadu roku 1991 a má své sídlo v Bílovci – Lhotce.

Obrázek 4.1 Logo Pekařství Illík spol. s r.o.



Zdroj: Internetové stránky firmy

Firmu založil Ing. Antonín Illík, jednatel společnosti, který jedná jménem společnosti samostatně. Prokura Martina Illíková, jeho manželka, může činit všechny právní úkony v souvislosti s provozem podniku. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč, splaceno je 100%. Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku pekařství, prodej potravinářského zboží s pevným stanovištěm včetně ambulantního prodeje a obchodní činnost a zprostředkovatelské služby.

4.1 Historie

Firma vznikla na podzim roku 1991 takřka na zelené louce bez jakýchkoliv pekařských zkušeností a rodinných tradic. Výrobnou byla zrekonstruovaná stará stodola, ve které v červenci 1992 upekli první chleba. Prvním zařízením, kde se peklo, byla klasická parní pec, ve které se topilo dřevem a uhlím. Postupem času přibývalo na pekárně jak technologických zařízení (nedalo se obejít bez výrobních strojů jako je pec, míchačka a prosévačka), tak i zaměstnanců. Rozšiřoval se sortiment nabízených výrobků a s ním i početná základna spokojených odběratelů. Po chlebech se začaly vyrábět nejprve vánočky a večky a pak další sladké výrobky jako koláče, frgále a buchty. Dalším významným krokem vpřed byla v roce 1994 výroba koblih.

Tyto skutečnosti přiměly jednatele společnosti v roce 1995 k rozšíření zástavby a to tak, že se plocha pekárny zvětšila hned dvojnásobně. Byly přistavěny jak výrobní, tak i skladovací a manipulační prostory. V roce 1999 byla pořízena nová pec na chleba, která

umožnila navýšení výroby chleba z 2500 kusů na 12 000 chlebů. V roce 2000 byla zahájena další etapa rozšiřování kapacity a pekárna se rozrostla o další výrobní prostory, expedici a skladová síla na mouku. Firma měla zhruba 100 zaměstnanců.

V roce 2002 firma pořídila linku na výrobu rohlíků s průběžnou pecí a hned v roce 2004 šest nových rotačních pecí. Firma se vyvíjela stále kupředu a zaměřila se na provozování obchodní činnosti ve vlastních specializovaných prodejnách pod názvem „Pekařství, cukrářství, rychlé občerstvení“. V květnu 2007 otevřela první prodejnu v Lipníku nad Bečvou, tento krok byl velmi úspěšným a od té doby počet prodejen neustále nerůstá.

Poslední etapou modernizace a rozšiřování kapacit byla v roce 2009 dostavba nové moderní expedice, která je přehlednější a zabírá řidičům méně času. Nicméně současné prostory jsou stále málo a dnes se již opět rozšiřuje (Z historie firmy (část 1.), 2009; Z historie firmy (část 2.), 2009).

20. výročí založení firmy

V roce 2011 oslavila firma 20. výročí založení firmy. Za tuto dobu vybudoval Ing. Illík silnou pekařskou firmu s 15 vlastními firemními prodejnami, přibližně 200 zaměstnanci, 180 druhů sortimentu pečiva, 40 auty a vlastní čerpací stanicí. Obchodní síť odběratelů tvoří dnes více než 650 firem nadnárodních řetězců, domácích kooperací, středních či drobných živnostníků na celém území Moravskoslezského kraje.

„V prosinci 2011 převzal Ing. Antonín Illík na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje cenu spokojený zákazník Moravskoslezského kraje. Tato cena Sdružení českých spotřebitelů, o. s., byla udělena prodejně ve Fulneku za trvale nadstandardně poskytované služby v souladu s očekáváním spotřebitele“ (Sdružení českých spotřebitelů ocenilo naši prodejnu ve Fulneku, 2012).

Ani po 20 letech firma nezůstává pozadu. V březnu 2012 se jednatel společnosti Pekařství Illík rozhodl pro pořízení dvou moderních linek, které byly v průběhu roku uvedeny do provozu. Linka na výrobu rohlíků zvýšila o více než 40% výrobní kapacitu, což bylo potřeba vzhledem k neustále se zvyšující poptávce. Druhá linka měla za úkol ustálit tvar housek a kaiserek. Investice ve výši 18 milionů korun mohla být realizována především díky získání 50% dotace na pořízení obou linek z Evropské unie. Podrobnou historii v bodech najdete v Příloze č. 1: Historie v bodech. (Investujeme do zvýšení produktivity a kvality výrobků, 2012).

4.2 Vize a cíle firmy

Zpočátku neměla firma žádné vize. Jedinou vizí bylo upéct chleba a dodat jej zákazníkovi. V současné době má Pekařství Illík jasnou vizi do budoucna: „Za deset let se již nechce Pekařství Illík rozšiřovat, chce se jen zdokonalovat a modernizovat vlastní prodejny. Zjednodušil by se tak rozvoz, administrativa, logistika. Zásobovaly by se jen vlastní prodejny, ale obrat by se měl neustále zvyšovat. Na prvním místě je totiž spokojený zákazník a hned po něm spokojený zaměstnanec“ (Slovo majitele: Stali jsme se druhou největší pekařskou firmou v kraji, 2011).

Cílem všech činností Pekařství Illík spol. s r.o. je maximální spokojenost odběratelů s kvalitou, sortimentem výrobků a poskytovanou službou. V konečném důsledku to pro firmu znamená vyrobit a předložit konečnému spotřebiteli pečivo čerstvé, ve velmi vysoké kvalitě a v požadovanou dobu. Přičemž pod pojmem kvality poskytované služby si dnes zákazník představuje především dovoz pekařských výrobků na danou prodejnu v přesně stanoveném čase, množství, které si objednal, a také v dobré kvalitě.

A jaké cíle a plány má firma konkrétně pro rok 2013? Pekařství Illík má 18 prodejen a cílem je mít prodejnu téměř v každém větším městě v Moravskoslezském kraji. Dalším cílem je usnadnit práci řidičům a postavit „trojgaráž s myčkou“ pro auta, které je nutné zejména v zimních měsících mýt téměř každý týden. Tím se výrazně sníží náklady. Nesmí se zapomínat ani na zaměstnance, a proto je v plánu taktéž dokončení rekonstrukce ubytovny, která je určená zaměstnancům pekárny (Za vším stojí cílená strategie firmy, 2012).

Nyní má firma zhruba 800 prodejních míst za den, denně rozveze zhruba 16 tun pečiva, což je 230 000 kusů rozmanitého pekařského sortimentu. V dubnu 2011 koupil pan Illík i cukrárenskou výrobu v Bílovci od pana Bláhy. Ta nepatří pod Pekařství Illík, jedná se o samostatnou firmu, která však zásobuje mimo jiné i prodejny Pekařství Illík (Slovo majitele: Stali jsme se druhou největší pekařskou firmou v kraji, 2011).

4.3 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy Pekařství Illík je zachycena v Příloze č. 2: Organizační struktura firmy. V čele firmy stojí jednatel Ing. Antonín Illík a po své pravé ruce má prokuru Martina Illíková, která může činit všechny právní úkony v souvislosti s provozem podniku. Na další úrovni se nachází vedoucí obchodu, autodopravy, výroby, nákupu, ekonom, mzdová

účetní a technik, který zodpovídá za informační technologie, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu. Poslední tři z výše jmenovaných působí jako „samostatná jednotka“, ostatní mají podřízené. Vedoucí obchodu má pod sebou dva obchodní zástupce, dva manažery prodejen, kteří mají na starost 18 prodejen, a objednávkovou kancelář. Vedoucí výroby kontroluje práci techniků, pod které spadá výrobní úsek, expedice a úklid, a taky úsek údržby. Výrobní úsek je v organizační struktuře pojat velmi jednoduše, ale je třeba mít na paměti, že výroba je tvořena několika provozy. Jedná se o směny, jež se v pekárně obecně nazývají jako: chlebová, rohlíková, housková, zrněnková, formová, koblihová, listová a sladké. Technici mají za úkol neustále sledovat stav a chod celé výroby i expedice a musí být připraveni operativně řešit jakékoliv problémy. Další důležitou větev tvoří vedoucí nákupu, vedoucí skladu a dva skladníci.

4.4 Výrobky – základní sortiment

Výrobky firmy Pekařství Illík spol. s r.o. můžeme rozdělit do kategorií: chleba, běžné pečivo, jemné sladké pečivo, mražené pečivo pro rozpékací pece, výrobky PRO-FIT a sezónní pečivo. Každá z kategorií zahrnuje širokou škálu pečiva různých druhů a chutí, my si uvedeme alespoň některé z nich.

Kategorie chleba zahrnuje chléb lhotský zrněný, celozrnný tmavý, slunečnicový, žitný, grahamový, finský, bílovecký, baltazar, moskevský, slezský tmavý, pohankový, šestizrnný, chalupářský, podmáslový, nopálový či toustový. Mnoho z uvedených chlebů se expedují v různých hmotnostech a podobách – nekrájený, krájený, balený, nebalený a podobně.

Běžné pečivo zahrnuje různé bagety, polopečené korpusy, rozmanité druhy rohlíků, housek, kostky slunečnice a dýně, hamburgery, večky, pletýnky či veky.

Mezi jemné sladké pečivo se řadí šátečky, loupáky, hřebeny, müsli, pletence, mnoho velikostí a druhů koláčů, makovky, copy, koblíhy s různými příchutěmi, záviny, buchty, frgále, vánočky a mazance.

Mražené pečivo pro rozpékací pece je určeno především pro vlastní prodejny a prodejny s těmito pecemi. Do této skupiny patří výrobky z listového těsta (např. šunkový croissant, kostka s broskví, borůvkový řez, pudingová rolka, masová kapsa, rožek niva, zelňák), některé polopečené chleby, houska raženka, rohlík profit či bageta.

Výrobky PRO-FIT patří do oblasti zdravé výživy a zákazníci si velmi oblíbili müsli s povidly, rohlíky PRO-FIT, grahamové, zrněnné, celozrnné sypané i řadu chlebů z oblasti zdravé výživy.

Poslední kategorie sezónního pečiva zahrnuje speciální velikonoční a vánoční výrobky.

5 Aplikace strategické analýzy

V následující části se zaměříme na využití metod pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí v praxi. Tedy všechny čtyři analýzy z teoretické části (PEST analýza, Porterův model, Analýza vnitřních faktorů, souhrnná analýza SWOT) budeme aplikovat na firmu Pekařství Illík spol. s r.o.

5.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy jsme k podrobnější analýze vybrali: daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty, inflaci, úrokovou míru, HDP, míru nezaměstnanosti, průměrné mzdy, demografický vývoj populace, spotřebu potravin, změnu životního stylu související se zdravou výživou.

Daň z příjmů právnických osob

Předmětem daně z příjmů právnických osob jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s majetkem, není-li v zákoně stanoveno jinak.

Sazba daně z příjmů právnických osob byla v roce 1999 ve výši 35 %. Poté se až do roku 2004 držela na 31 %. Od té doby, jak můžete vidět v Tab. 5.1 Vývoj daně z příjmů právnických osob, má neustále klesající tendenci, což právnické osoby pozitivně ovlivňuje. V roce 2013 se tato sazba drží rovněž na 19 %.

Tabulka 5.1 Vývoj daně z příjmů právnických osob

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sazba daně	28 %	26 %	24 %	24 %	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %	19 %

Zdroj: Vlastní zpracování (Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, 2013)

Klesající tendence vývoje daně z příjmu PO by mohla být narušena, pokud ČSSD vyhraje volby a sestaví vládu. Navrhuje totiž zvýšení této daně z 19 % na 21 %, což představuje malou hrozbu pro Pekařství Illík. Zároveň navrhuje zavedení druhé sazby daně z příjmu PO ve výši 30 % pro velké firmy ze sektoru finančnictví, energetiky a telekomunikací (ČSSD chce zvýšit daň firmám, bankám, drobným živnostníkům i bohatým zaměstnancům, 2013).

Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty neboli DPH byla v České republice zavedena od roku 1993. Za tu dobu prošlo řadou změn, viz Tab. 5.2 Vývoj sazeb DPH. Především snížená sazba DPH několikanásobně vzrostla, což nepříznivě ovlivňuje jak firmy, tak i spotřebitele. Oproti roku 2012 se obě sazby zvýšily o 1 % a plánuje se, že od roku 2016 budou obě sazby sjednoceny na 17,5 %.

Tabulka 5.2 Vývoj sazeb DPH

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
1. 1. 2013 – 31. 12. 2015	21 %	15 %
Od 1. 1. 2016	17,5 %	17,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování (Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát, 2013)

Snížená sazba DPH se podstatně dotýká Pekařství Illík, které muselo na zvýšení této snížené sazby reagovat. Nejedná se jen o náklady související s administrativní činností, ale zvýšení sazby DPH se dotklo i cen pekárenských výrobků. Firmě se zvýšily náklady na nákup surovin a byla nucena zdražit. Zvýšení cen pekárenských výrobků tak mohlo mít negativní dopad na poptávku, v nejhorším případě mohlo vést až ke ztrátě některých zákazníků. Výraznou hrozbou do budoucna je i plánování dalšího zvyšování sazby v roce 2016. Pokud by však volby vyhrála ČSSD, sazba DPH se snižovat nebude, i přesto, že poslední měsíce bojují proti jejímu zvýšení. Argumentují tím, že jim to neumožní rozpočet (ČSSD chce zvýšit daně firmám, bankám, drobným živnostníkům i bohatým zaměstnancům, 2013).

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP, GDP) je souhrn všech finálních výrobků a služeb v peněžním vyjádření, které byly vyprodukovány na území daného státu během určitého období, obvykle se jedná o jeden rok.

V Tab. 5.3 Vývoj ekonomických faktorů 2007 – 2014 můžeme vidět meziroční změny HDP od roku 2007. HDP v roce 2012 poklesl o 1,2 %. Dle tohoto vývoje lze předpokládat, že tuzemská poptávka poklesla. V běžných cenách byl v roce 2012 HDP vyčíslený na 3 844 mld. Kč, což bylo pouze o 0,1 % více než v roce 2011. Podle makroekonomické predikce by měl HDP v roce 2013 mírně přesáhnout 0,1 % a zůstat na nízké úrovni, rok 2014 předpovídá růst o 1,4%, to může mírně přispět k lepšímu vývoji firmy (HDP 2013, vývoj hdp v ČR, 2013; Makroekonomická predikce – leden 2013, 2013).

Tabulka 5.3 Vývoj ekonomických faktorů 2007 – 2014

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP	5,7 %	3,1 %	-4,5 %	2,5 %	1,9 %	-1,2 %	0,1 %	1,4 %
Míra inflace	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	2,1 %	1,8 %
Průměrná mzda	20 927 Kč	22 653 Kč	23 425 Kč	23 903 Kč	24 439 Kč	25 101 Kč	-	-
Míra nezaměstnanosti	5,3 %	4,4 %	6,7 %	7,3 %	6,7 %	6,9 %	7,3 %	7,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ)

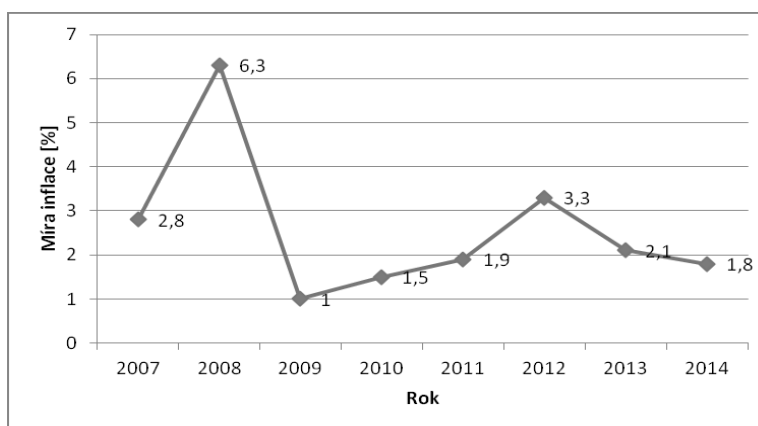
Inflace

„Inflace je zpravidla pojímána a definována jako zvyšování cenové hladiny, která má za následek snižování kupní síly peněz. Kupní síla peněz se mění nepřímo úměrně k vývoji cenové hladiny“ (Jurečka, 2010, str. 112).

Hodnoty meziroční průměrné míry inflace od roku 2007 jsou zaznamenány v Tab. 5.3 Vývoj ekonomických faktorů 2007 - 2014, vývoj inflace znázorňuje i Graf 5.1 Vývoj míry inflace 2007 - 2014.

Od roku 2009 inflace neustále roste, ovšem pro rok 2013 počítáme s poklesem inflace z 3,3 % na 2,1 %, v roce 2014 by měla průměrná míra inflace dále klesnout na 1,8 %. V obou letech by se tedy měla pohybovat v blízkosti inflačního cíle ČNB, přičemž rizika jak zrychlení inflace, tak i deflace, považujeme za nízká. Tento pokles v následujících letech příznivě ovlivní firmu Pekařství Illík, neboť jí sníží náklady (Makroekonomická predikce – leden 2013, 2013).

Graf 5.1 Vývoj míry inflace 2007 – 2014

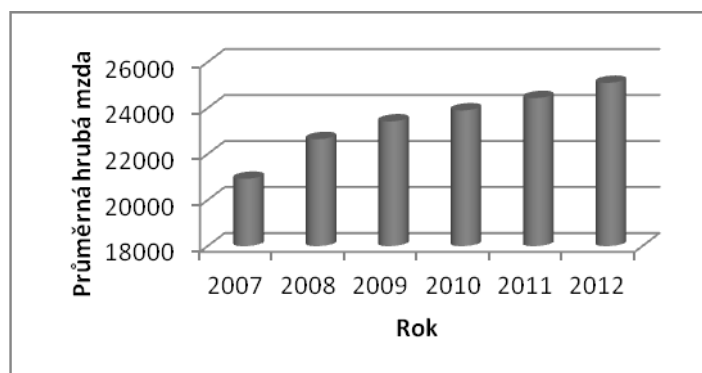


Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ)

Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda (na přepočteného zaměstnance, v Kč) má od roku 2007 neustále rostoucí tendenci. Průměrná mzda byla v roce 2012 o více než 4 000 Kč vyšší než v roce 2007, což můžeme vidět i na Grafu 5.2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy.

Graf 5.2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ)

V roce 2012 dosáhla průměrná mzda výše 25 101 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 665 Kč (2,7 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 3,3 %, což znamená, že se mzda reálně snížila o 0,6 % (Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2012, 2012).

V současnosti je v České republice 1 700 pekařských výrobců, kteří zaměstnávají více než 18 000 zaměstnanců. Měsíční mzda v pekařském oboru je nejnižší ze všech potravinářských odvětví, i přesto, že se jedná o fyzicky velmi náročnou práci sedm dní

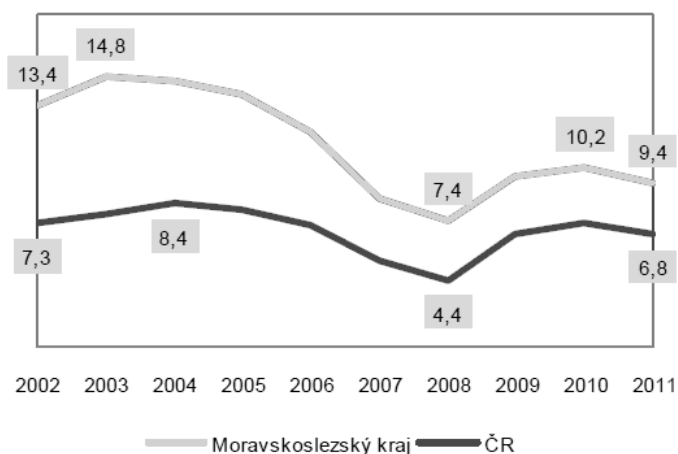
v týdnu a většinou na nočních směnách. Průměrná mzda v pekařském oboru se pohybuje kolem 15 000 Kč a je o 32 % nižší než průměrná hrubá měsíční mzda. Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR od roku 2001 vzrostla o 60 %, průměrná měsíční mzda v pekárenském oboru rostla za stejné období pomaleji – pouze o 48 %. Je velice pravděpodobné, že růst mzdy v pekařském oboru bude pokračovat pomalejším tempem i v následujících letech, proto se jedná o hrozbu. Zhoršená ekonomická situace v pekařském oboru a nízká mzda mají negativní dopad na atraktivitu profese pekař u mladé generace, což může do budoucna negativně poznamenat kvalitu zboží a nabídku sortimentu pekařských výrobků pro spotřebitele (Nepříznivé ekonomické podmínky ničí pekařské řemeslo, 2012).

Poměrně velký rozdíl je i mezi mzdou muže a ženy, kteří v pekařském oboru pracují. Muži pekaři berou průměrně 16 912 Kč, ženy pekařky pak jen 12 432 Kč, což je o 4 480 Kč méně. Ve výrobě Pekařství Illík je zaměstnáno více žen než mužů, všichni jsou odměňováni úkolovou mzdou a rozdíly ve mzdě nejsou závislé na pohlaví (Velké srovnání platů mužů a žen, Jaké jsou rozdíly ve vašem oboru?, 2013).

Míra nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti vychází z dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) a právě touto nezaměstnaností se budeme zabývat. Vzhledem k tomu, že firma Pekařství Illík působí pouze v rámci Moravskoslezského kraje, srovnáme nezaměstnanost v ČR s tímto krajem, viz Graf 5.3 Vývoj míry nezaměstnanosti v MSK a v ČR 2002 – 2011, v %.

Graf 5.3 Vývoj míry nezaměstnanosti v MSK a v ČR 2002 – 2011, v %



Zdroj: ČSÚ (Trh práce 2011 v Moravskoslezském kraji, 2011)

Moravskoslezský kraj má dlouhodobě jednu z nejvyšších úrovní nezaměstnanosti v ČR. Situace na trhu práce se však v tomto regionu postupně zlepšovala a jak můžeme vidět na Grafu 5.3 Vývoj míry nezaměstnanosti v MSK a v ČR 2002 – 2011, v %, v roce 2008 byla míra nezaměstnanosti dokonce poloviční oproti roku 2003. Během následujících dvou let míra nezaměstnanosti opět vzrostla vlivem ekonomické krize v ČR na 7,4 %, v MSK na 10,2 %, poté o něco poklesla (Trh práce 2011 v Moravskoslezském kraji, 2011).

Tendenci k mírnému růstu by však měla vykazovat míra nezaměstnanosti, která by z loňských odhadovaných 6,9 % mohla letos vzrůst na 7,3 % a v roce 2014 dále na 7,4 % (Makroekonomická predikce – leden 2013, 2013).

S růstem míry nezaměstnanosti může klesat poptávka po zboží firmy Pekařství Illík. Výhodou je snad jen to, že jíst se musí a poptávka po základních potravinách jako je chléb, by se neměla nijak razantně měnit. Ovšem vysoká nezaměstnanost v MSK může mít za důsledek snížení poptávky po sladkých, rozpékaných či PRO-FIT výrobcích a představuje pro Pekařství Illík hrozbu.

Úroková míra

Jako posledním z ekonomických faktorů se budeme zabývat úrokovou mírou. Firma Pekařství Illík využívá pro účely financování revolvingový a investiční účet u GE Money Bank a běžný kontokorentní účet u Komerční banky.

Investiční úvěr je dlouhodobý typ úvěru, který slouží podnikateli k financování investičních záměrů. Jedná se zpravidla o účelovou půjčku, kterou poskytne banka firmě za účelem nákupu nebo renovace nějakého dlouhodobého aktiva. Firma Pekařství Illík jej použila k financování dvou moderních linek, které pořídila v loňském roce (Investiční úvěr, 2013).

Revolvingový úvěr je krátkodobý úvěr s možností dalšího obnovování a funguje stejně jako kontokorentní. Rozdíl je pouze v tom, že má účelový charakter. Umožňuje čerpat peníze na financování oběžných prostředků, je tedy ideálním prostředkem k financování pohledávek nebo k nákupu zásob (Revolvingový úvěr, 2013).

Kontokorentní úvěr je krátkodobý úvěr, který dává banka svému klientovi k běžnému účtu. Banka mu na tomto účtu umožní čerpat finanční prostředky do mínusu. Úvěr se může opakovat, jakmile klient částku, kterou si půjčil i s úroky, vloží zpět na svůj účet. Banka stanovuje limitní částku, do které lze tento typ úvěru čerpat (Kontokorentní úvěr, 2013).

Úroková míra vychází z ČNB a z individuálních parametrů konkrétní banky, u které úvěr máme. Z údajů ČNB jsme zjistili průměrné roční úrokové sazby úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR a nabízí je Tab. 5.4 Úroková sazba dle ČNB. Jedná se o sazby pro kontokorenty, revolvingové úvěry a pohledávky z kreditních karet.

Tabulka 5.4 Úroková sazba dle ČNB

Rok	2010	2011	2012	1/2013
Úroková sazba	3,58 %	3,59 %	3,23 %	2,79 %

Zdroj: Vlastní zpracování (Úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR – nové obchody (%), 2013)

Úroková sazba se průměrně oproti roku 2011 snížila v roce 2012 o 0,36 % a v prvním měsíci roku 2013 klesla dokonce na 2,79 %. Tento pokles může mít pozitivní vliv na financování všech typů úvěrů, které podnik využívá.

Demografický vývoj populace

Co se demografického vývoje obyvatelstva týče, bude nás zajímat hlavně jak se v ČR, resp. v MSK vyvíjel počet obyvatel. Jedná se o stěžejní ukazatel, který může ve značné míře přispět ke zvyšující se poptávce. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v oblasti potravinářského průmyslu, nebude nás zajímat ani věková struktura obyvatelstva ani další informace. Taktéž nebudeme brát v úvahu, z jakého důvodu se mění počet obyvatelstva.

Tab. 5.5 Počet obyvatel v ČR a v MSK 2007 - 2012 znázorňuje počty obyvatel v České republice a v Moravskoslezském kraji. Zatímco počet obyvatel v ČR rok od roku stoupá, v MSK je tomu naopak a od roku 2007 není zaznamenán ani jeden vzestup počtu obyvatel. Z toho logicky vyvodíme, že růst poptávky z důvodu zvyšování počtu obyvatel v rámci firmy Pekařství Illík, která působí pouze v MSK, nelze očekávat.

Tabulka 5.5 Počet obyvatel v ČR a v MSK 2007 – 2012

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel v ČR k 31. 12. (v tis.)	10 381	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516
Počet obyvatel v MSK k 31. 12. (v tis.)	1 250	1 250	1 247	1 243	1 231	1 227

Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ)

Spotřeba potravin

V kategorii spotřeby se zaměříme především na spotřebu pekárenských výrobků. V Tab. 5.6 Spotřeba chleba, pšeničného pečiva a trvanlivého pečiva v kg/1 obyvatele můžeme vidět spotřebu chleba, pšeničného a trvanlivého pečiva od roku 1992 do roku 2010. Spotřeba chleba z dlouhodobého pohledu výrazně klesla, u pšeničného a trvanlivého pečiva lze z dlouhodobého pohledu pozorovat nárůst spotřeby. Trend zvyšování konzumace pečiva na úkor snižování spotřeby chleba je ovlivňován zejména změnou stravovacích zvyklostí obyvatelstva. Stoupá podíl takzvaných „single“ žijících osob, které si raději koupí běžné pečivo, které spotřebují do 24 či 48 hodin (Spotřeba chleba klesá, Češi dávají přednost pečivu, 2008).

Tabulka 5.6 Spotřeba chleba, pšeničného a trvanlivého pečiva v kg/1 obyvatele

	Chléb	Pšeničné pečivo	Trvanlivé pečivo
1992	60,1	38,2	6,5
1993	60,3	38,4	6,1
1994	60,6	40,1	6,1
1995	58,5	42,0	6,6
1996	58,4	43,0	6,7
1997	56,1	42,0	7,0
1998	55,4	41,6	7,1
1999	55,2	41,8	7,2
2000	56,0	42,8	7,8
2001	55,1	43,3	7,8
2002	54,5	44,3	7,7
2003	54,3	43,8	7,6
2004	53,3	44,0	8,2
2005	53,2	44,2	8,2
2006	49,5	45,3	8,3
2007	50,3	48,1	8,5
2008	44,1	44,6	9,8
2009	43,4	53,4	9,5
2010	40,9	51,5	8,7

Tabulka 5.7 Vývoj ceny chleba

Rok	Cena chleba
1993	9.60 Kč
1995	11.29 Kč
1996	15.74 Kč
1997	16.20 Kč
1999	15.05 Kč
2002	14.42 Kč
2006	16.22 Kč
2007	18.98 Kč
2008	22.67 Kč
2012	22.68 Kč

Zdroj: Statistika přehledně: Podívejte se, jak zdražilo maso, máslo a chleba za 15 let!, 2013

Zdroj: Analýza spotřeby potravin v roce 2010, 2012

V roce 2011 spotřeba obilovin a pekárenských výrobků výrazně stoupla v porovnání s rokem 2010. Nejvíce se zvýšila spotřeba pšeničné mouky, a to o 8,1 kg (o 8,7 %), spotřeba žitné mouky stoupla o 0,6 kg (o 6,9 %). Zvýšení spotřeby pšeničné mouky se projevilo ve vyšší spotřebě pšeničného pečiva (o 5,7 kg - 11,1 %), chleba (o 1,5 kg - 3,7 %) a trvanlivého pečiva (o 2,0 kg - 22,8 %). Oproti tomu došlo k snížení spotřeby masa, ryb i ovoce. (Spotřeba potravin 2011, 2012)

Pokud by tento nárůst spotřeby pokračoval i v následujících letech, bylo by to pro Pekařství Illík velmi dobrou příležitostí pro zvýšení tržeb. Nicméně v Tab. 5.7 Vývoj ceny chleba můžeme pozorovat, že průměrná cena chleba se od roku 2008 zvedla jen o jeden halír na 22 korun a 68 haléřů. Náklady pekařům přitom stále rostou. Cena mouky zvýšila konkrétně o čtvrtinu, cena pohonných hmot o 15 procent a cena energií o 10 procent. Není proto vyloučeno zdražování (Chleba může podražít, obilí se neurodilo, 2012).

Změny životního stylu související se zdravou výživou

Žijeme v době, kdy je zdravá výživa velmi diskutovaným tématem. Není divu, každodenní shon, stres a rychlá občerstvení nám na zdraví nic nepřidají. O neustále rostoucí obezitě ani nemluvě. Český spotřebitel je velmi konzervativní a při nákupu chleba zůstává věrný klasickému konzumnímu chlebu, mj. kvůli ceně. U běžného pečiva upřednostňuje obyčejné rohlíky a housky, přesto prodej cereálního pečiva roste a je vidět, že se obyvatelstvo snaží žít zdravěji (Spotřeba chleba klesá, Češi dávají přednost pečivu, 2008).

Firma Pekařství Illík zavedla řadu výrobků PRO-FIT, které patří do oblasti zdravé výživy a nutno podotknout, že se jedná opravdu o rozmanitý výběr pečiva. Kategorie PRO-FIT nabízí širokou škálu tmavých i celozrnných rohlíků, různé druhy chlebů, ale i milovníci sladkého si zde najdou své. Firma tuto oblast svých příležitostí neustále rozšiřuje a zájem ze strany spotřebitelů neustále roste.

SOUHRN PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB ZJIŠTĚNÝCH V ANALÝZE PEST

Mezi zjištěné příležitosti firmy patří vývoj HDP, inflace i úrokové sazby. Velkými příležitostmi pro firmu jsou pak zejména spotřeba potravin a řada zdravé výživy PRO-FIT.

K hrozbám patří míra nezaměstnanosti a klesající počet obyvatel. Zvláště důležité je zaměřit se na růst DPH a velmi nízké průměrné mzdy v oboru.

5.2 Porterův model

V teoretické části bylo řečeno, že konkurenční silou dodavatelů a odběratelů se nebudeme zabývat, ale zmíníme aspoň ty největší dodavatele a odběratele firmy. Mezi největší dodavatele Pekařství Illík patří mlýny Malitas s.r.o., dodavatel tuků Fabio produkt, Velkoobchod Zedníčková se specializací pro pekaře a cukráře. K hlavním odběratelům patří Tempo Opava, které tvoří téměř 21 % veškerých tržeb, dále Hruška spol. s r.o., INVA

Group, a.s., Potraviny Novák Frýdek–Místek a SD Jednota Nový Jičín. Firma má s dodavateli i odběrateli poměrně stálé vztahy. Nyní přejdeme k dalším třem konkurenčním silám Porterova modelu.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

V potravinářství, což platí i pro pekařství, je potřeba překonat vyšší vstupní bariéry, jež souvisí se zpracovatelskou činností, ale i přesto se v posledních letech jedná spolu s chemií a dopravou o nejefektivnější obor podnikání. Hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví proto zhodnotíme jako poměrně vysokou (Nejefektivněji se v ČR podniká v chemii, dopravě a potravinářství, 2012).

Firma Pekařství Illík je na trhu již od roku 1991 a za tu dobu si vybudovala docela silné postavení na trhu, získala řadu věrných zákazníků a vybudovala 18 svých vlastních prodejen. Firma je neustále ve střehu, rychle reaguje na změny vnitřního i vnějšího prostředí, neustále inovuje a tak není třeba mít výrazné obavy z nových konkurentů. Možná firma s příchodem nové konkurence některé zákazníky ztratí, ale vzhledem k neustále rostoucímu počtu svých vlastních prodejen jistě i nové získá. Dále je třeba podotknout, že bude-li firma neustále pracovat na spokojenosti svých zákazníků, zajistí si upevnění dobré jméno a image na trhu a ztráta zákazníků bude menší.

Hrozba substitutů

Potravinářský průmysl, kam spadá i pekařství, má obrovské množství substitutů a je velmi složité výrobky nějakým způsobem diferencovat. Hrozba substitutů je tedy velmi vysoká. Zákazníci mají možnost si vybírat podle ceny či kvality, a pokud jsou náklady přechodu nespokojených zákazníků nízké, snadno je ztratíme. Firma se však snaží dodávat zboží v co nejvyšší kvalitě a co se cenové politiky týče, má individuální přístup ke každému odběrateli.

Pekařství Illík se snaží diferencovat své výrobky řadou pečiva PRO-FIT, která spadá do oblasti zdravé výživy a zahrnuje do výroby i pečivo s náhradními sladidly pro diabetiky. Další možnou diferenciací je kupříkladu kukuřičné nebo bezlepkové pečivo, které Pekařství Illík nevyrábí a je třeba zvážit, zda by pro ni nebylo výhodné s výrobou začít.

Rivalita podniků v rámci konkurenčního prostředí

Konkurenční prostředí v oboru pekařství v Moravskoslezském kraji je skutečně pestré. Najdeme zde mnoho větších či menších pekárenských společností. Jmenujme tedy nejznámější z nich: Semag, spol. s r.o., FIŠER a synové, spol. s r.o., SEVAL, spol. s r.o., Slezská pekárna J.L.N., spol. s r.o., PEKAŘI a spol., spol. s r.o., LOMNÁ, spol. s r.o., PENAM, a.s., Karlova pekárna, s.r.o. a mimo jiné lze mezi konkurenty zařadit i pekárny v supermarketech či hypermarketech, kterých je taktéž mnoho.

Pro účely srovnání s Pekařstvím Illík spol. s r.o. (viz Tab. 5.7 Srovnání firem), jsme vybrali pekárny Semag, SEVAL, J.L.N a PEKAŘI a spol.

Tabulka 5.8 Srovnání firem

Parametr/ Firma	Pekařství Illík	Semag	SEVAL	J.L.N.	PEKAŘI a spol.
Vznik (zápis do OR)	1991	1991	1991	1992	1991
Počet společníků	1	2	4	3	4
Základní kapitál (v Kč)	100 000	3 500 000	150 000	3 147 000	2 100 000
Počet zaměstnanců	197	319	70	180	130
Druhy pečiva	160	130	80	140	110
Certifikáty a ocenění	HACCP, Q21	HACCP, ISO 9001:2000	HACCP, ISO 9001:2000	HACCP, ISO 9001:2001	HACCP
Vlastní prodejny	18	18	13	4	6
Tržby 2011 v tis. Kč	157 272	256 184	45 328	167 282	71 094
Zisk/ztráta 2011 v tis. Kč po zdanění	864	- 2 035	- 45	692	3048

Zdroj: Vlastní zpracování (Výroční zprávy, 2011; Internetové stránky firem)

Všechna pekařství uvedená v Tab. 5.7 Srovnání firem mají poměrně dlouhou tradici a vznikly v roce 1991 případně 1992. Pekařství Illík má nejnižší základní kapitál, ale neplánuje jej v budoucnu navyšovat. Naopak Pekařství SEMAG má základní kapitál nejvyšší, konkrétně 3 500 000 Kč a je taktéž největším zaměstnavatelem s počtem 319 zaměstnanců. Pekařství Illík, co se počtu zaměstnanců týče, je druhým největším. Nejmenší z pekáren je pekárna SEVAL se 70 zaměstnanci.

Pekařství Illík má největší konkurenční výhodu z hlediska širší sortimentu, nabízí až 160 druhů pečiva a žádná z konkurenčních firem se jí zatím nevyrovnala. Řadí se také na přední místa s počtem vlastních prodejen. Jako hrozbu můžeme považovat certifikáty firmy Pekařství Illík. Zatímco HACCP (systém kritických bodů, který je zárukou zdravotní bezpečnosti potravin) je od roku 2004 povinný pro všechny výrobce potravin, konkurenční pekárny disponují navíc certifikáty kvality ISO (jsou založeny na procesním přístupu a mezi jejichž základní požadavky patří neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka). Pekařství Illík vlastní jen certifikát Q21, který ocenil prodejny této firmy jako „Prodejny 21. století“, konkrétně se jednalo o prodejny ve Fulneku a v Havířově.

Tržby jednotlivých společností, které jsme zjistili v jejich výkazech zisku a ztrát zahrnují tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Podíváme-li se na dosažené tržby jednotlivých společností v roce 2011, zjistíme, že jednoznačně nejvyšších tržeb dosáhla firma Semag, a to 256 184 tisíc Kč. Na druhém místě se zařadila Slezská pekárna J.L.N. s 167 282 tisíci Kč a těsně v patách jí bylo Pekařství Illík s 157 272 tisíci Kč. Pekařství Illík, J.L.N. a PEKAŘI a spol. hospodařili se ziskem, Semag a SEVAL pak se ztrátou.

SOUHRN PORTEROVA MODELU

Shrneme-li veškeré poznatky, můžeme konstatovat, že největším konkurentem firmy Pekařství Illík je Semag, spol. s r.o. V pekařském oboru je velmi těžké odlišit se, diferenciací výrobků je zde nízká, a proto je zde vyšší rivalita. Hlavním nástrojem jak konkurovat je snížení ceny. Překážky odchodu pro firmy v tomto oboru jsou vysoké, protože hrozí nebezpečí, že by budovy a zařízení nikdo nekoupil.

Z Porterova modelu vyplývá, poměrně vysoká hrozba vstupu do odvětví nových konkurentů, z důvodu efektivnosti podnikání. Dále pak velmi velká hrozba substitutů a rivalita v rámci konkurenčního prostředí.

Z modelu vyplynula také řada silných a slabých stránek. Mezi silné stránky patří stálé vztahy s dodavateli a odběrateli, dlouhodobé působení na trhu, velký počet vlastních prodejen, inovace výrobků, flexibilita, výrobky PRO-FIT a DIA, široký sortiment. K slabým stránkám firmy zařadíme obtížnost diferenciací produktů a absence bezlepkového pečiva a certifikátů ISO. Jeho získání může být pro firmu do budoucna i příležitostí.

5.3 Analýza vnitřních faktorů

Analýza vnitřních faktorů zkoumá pět různých oblastí uvnitř podniku s cílem zjistit silné a slabé stránky Pekařství Illík spol s r.o.

Faktory technického rozvoje

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, cílem výzkumu a vývoje je, aby podnik uspokojil potřeby zákazníka rychleji a lépe než konkurence. Ačkoli je pro podniky výhodné se výzkumu a vývoje účastnit, firma Pekařství Illík žádné aktivity v těchto oblastech nepodniká.

I přes to v oblasti technologií a inovací nezůstává pozadu. V Příloze č. 1: Historie v bodech se můžeme dočíst, jakými změnami si od svého vzniku pekařství prošlo. Do nových technologií a inovací se investovalo každoročně.

Jednou z posledních nejvýznamnějších technologických změn bylo pořízení dvou moderních linek v roce 2012. Jednalo se o linky na výrobu rohlíků, která měla za úkol zvýšit produktivitu a linku na ustálení tvaru housek a kaiserek, která mimo to značně usnadnila práci zaměstnancům. Nejen nové stroje jsou to, co posouvá firmu neustále kupředu a pomáhá jí se vyvíjet. Pekařství Illík taky navštěvuje potravinářské veletrhy a snaží se neustále vylepšovat receptury pečiva a více jej tak přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Není tomu dávno, co uvedla na trh inovovaný šestizrný chléb, či croissant s dvojnásobným množstvím šunky.

V roce 2011 firma inovovala i počítačovou síť a nyní jsou všechny prodejny propojeny pod serverem Pekařství Illík, což usnadňuje veškerou práci.

Pekařství Illík bere v potaz i ekologii a snaží se následky své činnosti na životní prostředí minimalizovat. Firma se snažila co nejdříve přejít na zemní plyn. Kolem roku 2001 se jí to podařilo zrealizovat a z pohledu vypouštění zplodin do ovzduší je zcela ekologická. Dlouhodobým problémem, se kterým se pekařství snažilo vyrovnat, bylo znečišťování vod, zejména moukou. Před pekárnou je vybudovaná čistička odpadních vod, ale očistit vodu od mouky je velmi problematické. A protože firmě na životním prostředí záleží, byla nutná třímilionová investice do čistírny odpadních vod, která problém v roce 2005 konečně vyřešila. S pekárenskou činností souvisí i velké množství odpadů, které firma třídí, případně lisuje, či využívá podnikatelských kontejnerů.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing je v dnešní době velmi důležitou oblastí podnikání, protože napomáhá k získávání nových zákazníků a k zvyšování prodeje. Podíváme se, jak je na tom Pekařství Illík s marketingovým mixem, tzv. 4P.

Produktem je označován výrobek nebo služba, který podnikatel nabízí. V případě firmy Pekařství Illík se jedná pouze o výrobky, můžeme je nazvat pečivem. Vzhled výrobku a jeho obal je u produktů velmi důležitý. Naše firma nabízí jak pečivo balené, tak i nebalené. Balené pečivo je ve většině případů zabaleno v průhledné fólii, na které je nalepen štítek s logem pekárny a informacemi o složení a datu spotřeby. Některé výrobky mají vlastní obal, na kterém je přímo logo pekárny a další štítky se na obal nelepí. Pečivo se balí v několika variantách, hlavně co se chleba týče. Jedná se o různé gramáže, některé krájené chleby se balí vcelku, jiné půlené. Čas od času se můžeme setkat i s balenými vzorky pečiva, kdy se balí například jen dva krajíce chleba jako ochutnávka. Nebalené pečivo reprezentuje při koupi jen jeho vzhled, tedy především tvar, barva a vůně (posléze hlavně chuť). Tvary pečiva nebylo vždy jednoduché udržet, proto firma pořídila linku na ustálení tvaru kaiserek a housek, která zaměstnancům práci značně usnadnila. Kromě těchto produktů vyrábí i rohlíky a další pečivo. Linka ukládá pečivo automaticky na plech, a tak dochází k minimálnímu kontaktu mezi pracovníkem a polotovary, tudíž k minimalizaci deformace.

Cena pečiva je stanovována nákladově. Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať fixní nebo variabilní, k nimž se přičítá zisková přírážka. Výše této ziskové přírážky bývá od 10 do 40 % v závislosti na druhu pečiva a na ceně konkurentů. U běžného pečiva (chleba, rohlíky) bývá zisková přírážka nižší, pokud se jedná o pečivo, které je diferencované od konkurence, přírážky se zvyšují. Další změna ceny je závislá na velikosti odběratelů. Firma taktéž využívá individuální přístup ke splatnosti faktur.

Místo musí být takové, aby to bylo pro firmu efektivní. Firma má své sídlo v malé vesnici Lhotka, která spadá pod město Bílovec. Vzhledem k tomu, že se sídlo nenachází v centru města, ale v poměrně odlehlé vesnici, měla firma mnohem nižší náklady při koupi pozemků. Budovu, ve které se nachází pekárna, patří majiteli firmy, a tudíž nemusí platit žádné nájemné. *Distribuce* pečiva je zajištěna 33 řidiči (4 z nich fungují jako tzv. „střídači“), kteří jej dopraví v požadovaném množství k odběratelům. Řidiči rozváží pečivo po celém Moravskoslezském kraji, přičemž každý z nich má na starost jednu z 29 linek. Jejich práce

začíná již kolem 1 hodiny ránní, kdy první řidiči nakládají pečivo a vyjíždí k odběratelům. V případě nutnosti následuje ranní závoz.

Podporu prodeje na jednotlivých linkách mají za úkol právě řidiči. Ti plní funkci i obchodních zástupců, nabízejí odběratelům nové výrobky a snaží se, aby tržby na jejich lince byly co největší. Od toho všeho se odvíjí jejich mzda, takže mají dobrou motivaci pro výkon své práce. Dále firma klade důraz i na marketing. Sídlo firmy je označeno velkým žlutozeleným logem, které je vidět už z dálky. To je taktéž na většině výrobků a na všech autech, která rozváží pečivo. Prodejny Pekařství Illík mají zelenožluté výlohy, kde logo taky nesmí chybět. Interiér je moderně a vkusně vybaven, prodavači a prodavačky mají jednotné oblečení. Zákazníky do prodejen lákají různé slevy, akce 3+1 apod., případně výhodná snídaňová menu. Firma vydává vlastní Pekařské noviny – tisk zaměstnanců Pekařství Illík, které informují o dění ve firmě. Také čas od času pořádají dny otevřených dveří a nebojí se reprezentovat ani prodejem pečiva ve stánku na různých akcích či navštěvovat veletrhy. Ceny a doby splatnosti faktur se odvíjí u jednotlivých odběratelů individuálně, dle množství jaké odebírají. Dalším marketingovým nástrojem mohou být internetové stránky firmy, které bohužel nejsou zcela aktuální a některé informace, které nabízí, již dávno nejsou pravdou. Konkurence může být oproti firmě ve výhodě.

Výrobní faktor a řízení výroby

Firma Pekařství Illík je výrobní podnik. V počátcích se vyrábělo vše ručně, ale s postupem času se nakoupily nejrůznější stroje a nové technologie, které pomáhají částečně výrobu automatizovat. Výrobní prostory se rok od roku zvětšují a firma vyrábí veškeré zboží sama - až na několik výjimek, kdy zboží dodává samostatná firma Cukrářství Illík. Jedná se například o listové jablečné záviny či rohlíčky. Do pekárny se dodávají mražené polotovary, které se upečou a poté expedují. Silnou stránkou je, že Cukrářství Illík dováží zákusky i do prodejen Pekařství Illík, čímž si prodejny získávají více zákazníků.

Zaměstnanci Pekařství Illík jsou seznámeni s postupem práce a s její náplní. Pekárna je tvořena osmi provozy, jedná se o směny, jež se v pekárně obecně nazývají jako: chlebová, rohlíková, housková, zrněnková, formová, koblihová, listová a sladké. Dále jsou samostatné úseky balička a kráječka, kde dochází k finálním úpravám některých výrobků. Pracovníci ve výrobě pracují za úkolovou mzdu. Provoz jede nepřetržitě sedm dní v týdnu za dohledu techniků, kteří operativně řeší jakékoli problémy ve výrobě. Každý provoz zodpovídá

za pečivo, které vyrobí – jeho gramáž, tvar, barvu vůni i chuť. O nákup se stará vedoucí nákupu, který spolupracuje s vedoucím skladu. Údržbu strojů a dalšího zařízení mají na starost dva údržbáři, kdy jeden z nich musí být neustále přítomen, aby byl připraven co nejrychleji odstranit závadu a aby výroba nebyla ohrožena.

Výroba je poměrně flexibilní, odběratelé posílají prostřednictvím řidičů své objednávky v ranních hodinách předchozího dne, ale mohou je pak telefonicky upravovat a měnit až do odpoledních hodin. V případě, že se vyskytne neočekávaný problém a zboží nemůže být odběrateli dopraveno v požadovaném čase, je tak učiněno co nejdříve v závozu.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Firma se řadí ke středním podnikům v oboru a v současnosti zaměstnává 197 zaměstnanců. Jak známo, práce v pekárně není žádný med a rozhodně nemůžeme říci, že je pro každého. Jedná se o velmi náročnou činnost, která je doprovázená prací v poměrně vysokých teplotách, což v létě platí dvojnásob. Firma nemá osobu zabývající se samostatně personalistikou a přijímáním zaměstnanců. Toto je považováno za slabou stránku, neboť mnohé konkurenční firmy mají personalisty, kteří jsou schopni získávat kvalitní lidi pro podnik a správně je motivovat. Pekaře do výroby přijímá vedoucí výroby. Při výběru zaměstnanců jsou rozhodně upřednostňováni ti z oboru, kteří již pracovali v potravinářství (ideálně v jiné pekárně), a mají tak oproti ostatním velkou výhodu. Firma zaměstnává i mnoho takových, kteří jen měli o práci zájem. Zkušební zaměstnanci je po nástupu zaškolili a vše potřebné naučili. Je třeba podotknout, že je důležité mít k takové práci dobrý vztah a dělat ji s láskou. Stálí zaměstnanci s delší praxí pak mají možnost se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti na různých školeních či exkursích. Navzdory tomu, že se firma snaží své výrobky neustále inovovat, postrádá odborníka pekaře - technologa, který by poskytoval odborný servis v oblasti surovin pro pekaře a spolupodílel se na vývoji produktů. K dalším pracovním zdrojům řadíme i budovu, ve které se firma nachází.

Faktory finanční a rozpočtové

V Tab. 5.9 Vybrané finanční poměrové ukazatele jsme vypočítali celkovou zadluženost, rentabilitu tržeb, dobu obratu pohledávek a běžnou likviditu za roky 2009 – 2011 (za rok 2012 zatím nejsou informace dostupné). V řádku pravidlo solventnosti vidíme, zda podnik v jednotlivých letech toto pravidlo splnil.

Tabulka 5.9 Vybrané finanční poměrové ukazatele

Ukazatel / Rok	2009	2010	2011
Celková zadluženost podniku	64,02 %	71,54 %	69,17 %
Rentabilita tržeb	0,61 %	0,52 %	0,55 %
Doba obratu pohledávek	46 dnů	53 dnů	40 dnů
Doba obratu krátkodobých závazků	47 dnů	64 dnů	50 dnů
Pravidlo solventnosti	platí	platí	platí
Běžná likvidita	1,23	0,99	0,84

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Pekařství Illík za roky 2009-2011)

Celková zadluženost podniku nám říká, že podnik je financován cizím kapitálem průměrně z 68 % (průměr za všechny tři roky). Rentabilita tržeb je velmi nízká. Nejvyšší byla v roce 2009, kdy dosáhla 0,61 %, následující dva roky ještě poklesla. Z toho vyplývá, že v roce 2009 připadlo na 1 Kč tržeb, pouze 0,5 haléřů zisku. Průměrná hodnota rentability tržeb je 4-8 % a tomu se podnik velmi vzdaluje. Doba obratu pohledávek překračuje průměrnou dobu, ale i přesto je ve všech případech splněno pravidlo solventnosti, a sice že doba obratu pohledávek je menší než doba obratu krátkodobých závazků. Běžná likvidita je v Pekařství Illík poměrně nízká, z toho lze usuzovat, že má firma vyšší zásoby, než je potřeba. V těchto zásobách je zbytečně vázáno množství peněžních prostředků.

SOUHRN SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Silné stránky vnitřního prostředí zahrnují kvalitu výrobků, široký sortiment pečiva, moderní linky, navštěvování potravinářských veletrhů, inovace výrobků, inovovanou počítačovou síť, důraz na ekologii a životní prostředí, výrazné logo, vlastní prostory, Pekařské noviny, dny otevřených dveří, spolupráce s Cukrářstvím Illík, změny objednávek do odpoledních hodin a solventnost firmy.

K slabým stránkám patří neúčast firmy na výzkumu a vývoji, internetové stránky a absence personalisty a pekaře technologa, nízká hodnota běžné likvidity. První čtyři slabé stránky mohou pro firmu do budoucna představovat příležitost.

5.4 Souhrnná analýza SWOT

Z výsledků všech výše aplikovaných analýz vyplynul vyčerpávající seznam silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které shrnuje Tab. 5.10 SWOT analýza.

Tabulka 5.10 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilita 2. Dlouhá tradice 3. Stálé vztahy s dodavateli a odběrateli 4. Velký počet vlastních prodejen 5. Kvalita výrobků 6. Pečivo PRO-FIT a DIA pečivo 7. Široký sortiment pečiva 8. Moderní linky 9. Navštěvování potravinářských veletrhů 10. Inovace výrobků 11. Inovovaná počítačová síť 12. Důraz na ekologii a životní prostředí 13. Výrazné logo 14. Vlastní prostory 15. Pekařské noviny 16. Dny otevřených dveří 17. Změny objednávek do odpoledních hodin 18. Spolupráce s firmou Cukrářství Illík 19. Solventnost (platební schopnost) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtížná diferenciací výrobků 2. Chybí bezpečnostní pečivo 3. Bez certifikátu ISO 4. Neúčast ve výzkumu a vývoji 5. Internetové stránky 6. Náročnost práce vs. nízké mzdy 7. Absence personalistky 8. Absence pekaře technologa 9. Nízká hodnota běžné likvidity (mnoho zásob)
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> 1. HDP 2. Inflace 3. Úroková sazba 4. Spotřeba potravin 5. Výrobky řady PRO-FIT 6. DIA pečivo, bezpečnostní pečivo 7. Získání certifikátů ISO 8. Vylepšení internetových stránek 9. Personalistka 10. Pekař technolog 11. Účast na výzkumu a vývoji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daň z příjmu PO 2. Růst DPH 3. Nezaměstnanost 4. Mzda v oboru 5. Demografický vývoj populace 6. Hrozba vstupu nových konkurentů 7. Hrozba substitutů 8. Velká konkurence v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem bylo vypracování dotazníku (viz Příloha č. 3: Dotazník k vyhodnocení SWOT analýzy), jehož účelem bylo zjistit, jak významně jednotlivé faktory ovlivňují firmu Pekařství Illík. Dotazníky byly celkem ve třech vyhotoveních, a to proto, abychom alespoň trochu zmírnili subjektivitu názorů. Jeden z dotazníků vyplnil majitel pekárny Ing. Antonín Illík, další dva pak vedoucí výroby a vedoucí odbytu firmy. Hodnotili jednotlivé faktory na škále 1 až 5, kdy 1 znamenala nejmenší vliv na firmu a 5 velmi významné ovlivnění. Jejich

odpovědi se u každé položky zprůměrovaly a jsou zaznamenány v tabulce, kterou najdete v Příloze č. 4: Vyhodnocení faktorů SWOT.

Nejsilnější stránky firmy, které vyplynuly z dotazníku, zahrnují především velký počet vlastních prodejen, kvalitu výrobků a spolupráci s firmou Cukrářství Illík. Tyto tři položky dostaly stejné bodové hodnocení od všech vyplňujících, a tedy maximálních 5 bodů. S průměrným ohodnocením 4,67 se hned za ně řadí flexibilita a následují stálé vztahy s odběrateli a dodavateli a moderní linky (4,33 bodů).

Za nejslabší stránku firmy je považována absence pekaře technologa s průměrným ohodnocením rovných 4 bodů, na druhém místě je náročnost práce vs. nízké mzdy s 3,67 body a následují internetové stránky. Firma považuje za méně významně slabou stránku to, že nevyrábí bezlepkové pečivo i to, že nevlastní certifikaci ISO. Absenci personalisty taktéž, ačkoli by jeho přítomnost mohla pomoci správně motivovat zaměstnance a zmírnit druhou zmíněnou slabou stránku, byla by pravděpodobně finančně velmi náročná. Nízká hodnota běžné likvidity je ohodnocena průměrně, ale i přesto se doporučuje snížení zásob, neboť zadržují velké množství peněžních prostředků.

Největšími příležitostmi firmy v následujících letech bude zejména růst HDP, růst spotřeby potravin a získání pekaře technologa. Výrobky řady PRO-FIT byly ohodnoceny pouze třemi body, ale na základně analýzy jsme zjistili, že se neustále zvyšuje poptávka po zboží z oblasti zdravé výživy a proto bychom měli i tuhle příležitost zdůraznit.

Firma bude z pohledu respondentů **nejvíce ohrožena** růstem DPH a daně z příjmu právnických osob. Zajímavé je, že hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je vnímána výrazněji, než hrozba současné konkurence v odvětví. Nízká mzda v oboru není považována z pohledu firmy za výraznou hrozbu, je ohodnocena 2,67 body. Možná je třeba se zamyslet i nad skutečností, že nemotivující mzda v tak náročném oboru může vést ke ztrátě schopných zaměstnanců, což se může výrazně odrazit na kvalitě pečiva.

Na základě tabulky v Příloze č. 4: Vyhodnocení faktorů SWOT jsme vypočítali i celkové průměrné hodnoty, tedy celkový průměrný vliv silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz Tab. Shrnutí bodového hodnocení S, W, O, T). Firma má mnoho silných stránek, které ji ovlivňují poměrně silně, další v pořadí jsou příležitosti, které jsou bohužel jen o málo vlivnější než hrozby. Na ty je třeba dávat velký pozor.

Tabulka 5.11 Shrnutí bodového hodnocení S, W, O, T

3,63	- 2,81
S	W
3,27	- 3,21
O	T

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bychom tyto hodnoty vynesli do SWOT diagramu, zjistili bychom, že se jedná o růstově orientovanou strategii firmy, kde převažuje hodnota silných stránek a příležitostí. Tato strategie je nejvíce žádoucí a snaží se o ni většina podniků. Pro podnik je velmi příznivé, že má několik příležitostí a zároveň silné stránky, které tyto příležitosti podporují. V našem případě je třeba přihlížet na hrozby a snažit se je minimalizovat. Mají také velký vliv a firma se jim musí snažit vyvarovat.

6 Doporučení a závěr

V následující části se zaměříme na návrhy a doporučení, která navážou na zjištění vyplývající ze SWOT analýzy. Poslední podkapitola bude závěrem a shrne celou práci.

6.1 Návrhy a doporučení

Cílem práce bylo zjistit, jaké příležitosti se pekárenské společnosti Pekařství Illík spol. s r.o. nabízí a identifikovat možné hrozby, kterým by se společnost měla snažit předejít. Právě na ty se SWOT analýza zaměřila.

Z dotazování byly zjištěny jako nejsilnější stránky flexibilita, stálé vztahy s odběrateli a dodavateli, velký počet vlastních prodejen, kvalita výrobků, moderní linky, spolupráce s firmou Cukrářství Illík. Nejvýznamnější příležitosti zahrnují růst HDP, růst spotřeby potravin, získání pekaře technologa, výrobky řady PRO-FIT. Mezi silnými stránkami a příležitostmi můžeme najít jisté souvislosti. Příležitosti jako růst spotřeby potravin a výrobky řady PRO-FIT budou příznivě podpořeny silnými stránkami flexibilita, kvalita výrobků a moderní linky, které usnadní přizpůsobení se rostoucímu objemu produkce. Příležitost v podobě získání pekaře technologa pozitivně ovlivní už tak silnou stránku, již je kvalita výrobků.

Nejslabšími stránkami firmy jsou náročnost práce vs. nízké mzdy, internetové stránky firmy a absence pekaře technologa. Mezi největší hrozby, které by mohly v budoucnu podnik negativně ovlivnit, patří růst DPH, růst daně z příjmu právnických osob, nízká mzda v oboru a hrozba vstupu nových konkurentů. I zde lze najít mnohé souvislosti. Ze slabé stránky náročnost práce vs. nízké mzdy plyne hrozba nízké mzdy v oboru, která může mnohé zaměstnance, ať stávající či budoucí, negativně ovlivnit při rozhodování o zaměstnání. Práce pekaře je velmi náročná a firma by mohla mnohé schopné zaměstnance ztratit, což se může negativně projevit u kvality výrobků. Hrozba nízkých mezd v oboru a odchodu zaměstnanců by však mohla být snížena správnou motivací zaměstnanců. Doporučení přijmout personalistu může být pro firmu finančně velmi náročné, a proto se doporučuje alespoň rekvalifikační kurz např. pro účetní, které se v menších firmách zabývají současně i personalistikou. Hrozba vstupu nových konkurentů může také souviset se slabou stránkou náročnost práce vs. nízké mzdy. Je možné, že nově přicházející konkurence nabídne zaměstnancům vyšší mzdy a získá tak nejlepší zaměstnance z firmy Pekařství Illík. Předpoklad je však málo pravděpodobný.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že má firma růstově orientovanou strategii. Silné stránky výrazně převažují nad slabými a příležitostí je více než hrozeb. Tento stav je pro firmu Pekařství Illík velmi příznivý a doporučuje se pokračovat v tomto vývoji i nadále. Přitom je však třeba neopomíjet možné hrozby a snažit se je minimalizovat. Firma by měla podpořit zjištěné příležitosti silnými stránkami a využít je ke zmírnění hrozeb. Příkladem může být hrozba vstupů nových konkurentů. Ta může být oslabena, spojíme-li velký počet vlastních prodejen a kvalitu výrobků s příležitostí pekaře technologa. Všechny tyto faktory mohou nové konkurenty odradit od vstupu do odvětví. Firma by měla také zvážit, jestli nebude vhodné snížit objem zásob. Hodnota běžné likvidity je nízká a je možné, že je v zásobách vázáno zbytečně velké množství peněžních prostředků. Jako podstatnou příležitost vnímá Pekařství Illík získání odborníka pekaře technologa a do budoucna se doporučuje takového specialistu zaměstnat. Pomohlo by to pekařství získat odborný servis v oblasti surovin pro pekaře a podílel by se na vývoji produktů. Další příležitostí, kterou může firma využít je řada pečiva z oblasti zdravé výživy PRO-FIT. Doporučuje se tuto skutečnost dostat více do podvědomí lidí, protože se v následujících letech očekává zvýšení poptávky po celozrnném pečivu a pro firmu bude značně přínosné, pokud jej lidé budou nakupovat právě v Pekařství Illík. Také to povede ke zdravějšímu životnímu stylu a zvýšení zisku, neboť zisková přírážka u řady pečiva PRO-FIT je vyšší než u běžných výrobků.

6.2 Závěr

Celá práce byla zaměřena na zjišťování silných a slabých stránek a především příležitostí a hrozeb firmy Pekařství Illík spol. s r.o. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické.

Teoretická část byla uvedena obecným strategickým řízením, kde byly mj. definovány pojmy jako cíle, strategie, vize, mise a byl popsán proces strategického řízení. V následné analýze vnějšího prostředí jsme se seznámili s analýzou PEST a Porterovým modelem v analýze vnitřního prostředí s teoretickými aspekty analýzy vnitřních faktorů a SWOT analýzy.

V praktické části jsme charakterizovali firmu Pekařství Illík, nahlédli jsme do její historie, uvedli vize, cíle, nastínili organizační strukturu firmy a uvedli jsme alespoň základní sortiment pečiva, které firma vyrábí. Následně jsme aplikovali jednotlivé metody.

Při aplikaci PEST analýzy byly zjištěny příležitosti jako růst HDP, spotřeby potravin a výrobky PRO-FIT z oblasti, dále pak pokles inflace a úrokové sazby. K zjištěným hrozbám patří klesající počet obyvatel v MSK a hlavně růst DPH a velmi nízké průměrné mzdy v oboru.

Porterovým modelem bylo zjištěno, že největším konkurentem firmy Pekařství Illík je Semag, spol. s r.o. a že hlavním nástrojem diferenciací je cena. Dále z něj vyplynula velká hrozba substitutů a rivalita v rámci konkurenčního prostředí. Z modelu vyplynula také řada silných a slabých stránek. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří stále vztahy s dodavateli a odběrateli, velký počet vlastních prodejen, flexibilita. K slabým stránkám firmy řadíme obtížnost diferenciací produktů a absence bezpečnostního pečiva a certifikátů ISO. Jeho získání může být pro firmu do budoucna i příležitostí.

Analýza vnitřních faktorů identifikovala jako silné stránky např. kvalitu výrobků, široký sortiment pečiva, moderní linky, inovace výrobků, spolupráci s Cukrářstvím Illík a solventnost firmy. K slabým stránkám patří hlavně absence pekaře technologa, což může do budoucna představovat i příležitost.

Všechny zjištěné faktory byly sumarizovány v souhrnné analýze SWOT. Vznikl tak velmi vyčerpávající seznam a dalším úkolem bylo posoudit, jak velkou měrou jednotlivé faktory podnik ovlivňují. Vytvořili jsme dotazník obsahující jednotlivé faktory z každé oblasti a stupnici od jedné do pěti. Posouzení vlivu faktorů na Pekařství Illík, jsme nechali na firmě, konkrétně na majiteli, vedoucím odbytu a vedoucím výroby. Tři osoby byly vybrány záměrně, aby se alespoň z části zabránilo subjektivitě. Dotazník byl vyhodnocen a faktory firmu nejvíce ovlivňující byly zdůrazněny. Nakonec byla navržena doporučení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
2. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-46-8.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-85467-77-1.
4. JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.
5. JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005. ISBN 0-273-68734-4.
6. JUREČKA, Václav et al. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3258-9.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C. H. BECK, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
8. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
11. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.
12. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
13. WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-59-X.

Internetové a ostatní zdroje

14. *Analýza spotřeby potravin v roce 2010* [online]. 2012. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/4100f5e146962c05c12579d8003ba05f/\\$FILE/cpotr041012analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/4100f5e146962c05c12579d8003ba05f/$FILE/cpotr041012analyza.pdf)
15. *Český statistický úřad* [online]. 2013. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: www.czso.cz
16. *ČSSD chce zvýšit daně firmám, bankám, drobným živnostníkům i bohatým zaměstnancům* [online]. 2013. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59519690-cssd-chce-zvysit-dane-firmam-bankam-drobnym-zivnostnikum-i-bohatym-zamestnancum>
17. *HDP 2013, vývoj hdp v ČR, 2013* [online]. 2013. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
18. *Historie v bodech*. Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2011, 3(2), 5.
19. *Chleba může podražít, obilí se neurodilo* [online]. 2012. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/199878-chleba-muze-podrazit-obili-se-neurodilo/>
20. Interní dokumentace firmy Pekařství Illík spol. s r.o.
21. *Investiční úvěr* [online]. 2013. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.i-uver.eu/investicni-uver/>
22. *Investujeme do zvýšení produktivity a kvality výrobků*. Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2012, 4(1), 1.
23. *Kontokorentní úvěr* [online]. 2013. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.i-uver.eu/kontokorentni-uver/>
24. *Makroekonomická predikce – leden 2013* [online]. 2013. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/makroekonomicka-predikce-leden-2013-28857.html?utm_source=rss&utm_medium=web&utm_content=novinky-z-portalubusinessinfo-cz-21&utm_campaign=rss_portal
25. *McKinsey 7S* [online]. 2013. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
26. *Nejefektivněji se v ČR podniká v chemii, dopravě a potravinářství* [online]. 2012. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/nejefektivneji-se-v-cr-podnika-v-chemii-doprave-a-potravinarstvi/856769&id_seznam=16701

27. *Nepříznivé ekonomické podmínky ničí pekařské řemeslo* [online]. 2012. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: http://www.svazpekaru.cz/attachments/157_Nep%C5%99%C3%ADzniv%C3%A9%20ekonomick%C3%A9%20podm%C3%ADnky%20ni%C4%8D%C3%AD%20peka%C5%99sk%C3%A9%20%C5%99emeslo.pdf
28. *Pekařství Illík spol. s r.o.* [online]. 2013. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: www.illik.cz.
29. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2012* [online]. 2012. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031113.doc>
30. *Revolvingový úvěr* [online]. 2013. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.i-uver.eu/revolvingovy-uver/>
31. *Sdružení spotřebitelů ocenilo naši prodejnu ve Fulneku.* Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2012, 4(1), 1.
32. *Slovo majitele: Stali jsme se druhou největší pekařskou firmou v kraji.* Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2012, 3(1), 3.
33. *Spotřeba chleba klesá, Češi dávají přednost pečivu* [online]. 2008. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.pkcr.cz/polozka/?jmeno=%C4%8CS%C3%A9+Spot%C5%99eba+chleba+kles%C3%A1,+%C4%8Ce%C5%A1i+d%C3%A1vaj%C3%AD+p%C5%99ednost+pe%C4%8Divu+&id=17725>
34. *Spotřeba potravin 2011* [online]. 2012. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.apic-ak.cz/novinky/spotreba-potravin-2011.php>
35. *Statistika přehledně: Podívejte se, jak zdražilo maso, máslo a chleba za 15 let!* [online]. 2013. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/zpravy/na-vasi-strane/velky-prehled-podivejte-se-jak-zdrazilo-maso-vejce-a-chleba-za-15-let.html>
36. *Trh práce 2011 v Moravskoslezském kraji* [online]. 2011. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/1C00242213/\\$File/803125_12.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/1C00242213/$File/803125_12.pdf)
37. *Úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR – nové obchody (%)* [online]. 2013. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=13101&p_uka=16&p_strid=AABAA&p_od=200401&p_do=201301&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
38. *Velké srovnání platů mužů a žen, Jaké jsou rozdíly ve vašem oboru?* [online]. 2013. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348179-velke-srovnani-platu-muzu-a-zen-jake-jsou-rozdily-ve-vasem-oboru/>

39. *VRIO analýza 2013* [online]. 2013. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
40. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. 2013. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
41. *Z historie firmy (část 1.)*. Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2009, 1(1), 5.
42. *Z historie firmy (část 2.)*. Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2009, 1(2), 5.
43. *Za vším stojí cílená strategie firmy*. Pekařské noviny. Tisk zaměstnanců Pekařství Illík spol. s r.o. Bílovec, Lhotka: Pekařství Illík. 2012, 4(1), 1.
44. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát* [online]. 2013. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

Seznam zkratk

4C	Technika analýzy obecného prostředí, zaměřuje se na zákazníky, národní specifika země, náklady a konkurenci).
7S	Analýza sedmi komponentů organizace (skupina, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura, systémy).
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DIA	Označení pečiva s náhradním sladidlem pro diabetiky.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
GDP	Viz HDP.
HACCP	Certifikát, který je zárukou zdravotní bezpečnosti potravin.
HDP	Hrubý domácí produkt.
ISO	Certifikát kvality založený na neustálém zlepšování a spokojenosti zákazníka.
IT	Informační technologie.
MSK	Moravskoslezský kraj.
PEST	Analýza obecného okolí podniku (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické).
PESTLE	Rozšířená analýza obecného okolí podniku (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické).
PESTLIED	Rozšířená analýza obecného okolí podniku (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, mezinárodní, ekologické, demografické).

PO	Právnícká osoba.
PO	Požární ochrana.
PRO – FIT	Označení výrobků z oblasti zdravé výživy.
Q 21	Certifikát k ocenění prodejen titulem „Prodejna 21. století“.
QUEST	Technika rychlého průzkumu prostředí (Quick Environmental Scanning Technique).
SLEPT	Varianta metody PEST (faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické).
SPACE	Analytická technika k vytvoření představy o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik (Strategic Position and Action Evaluation)
STEEPLE	Varianta metody PEST (faktory sociální, technologické, ekonomické, ekologické, politické, legislativní, etické).
STEP	Varianta metody PEST (faktory sociální, technologické, ekonomické, politické).
SWOT	Souhrnná analýza (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby).
VRIO	Analýza k posouzení hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a uspořádání organizace.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013


.....
Hana Dornáková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Historie v bodech

Příloha č. 2: Organizační struktura firmy

Příloha č. 3: Dotazník k vyhodnocení SWOT analýzy

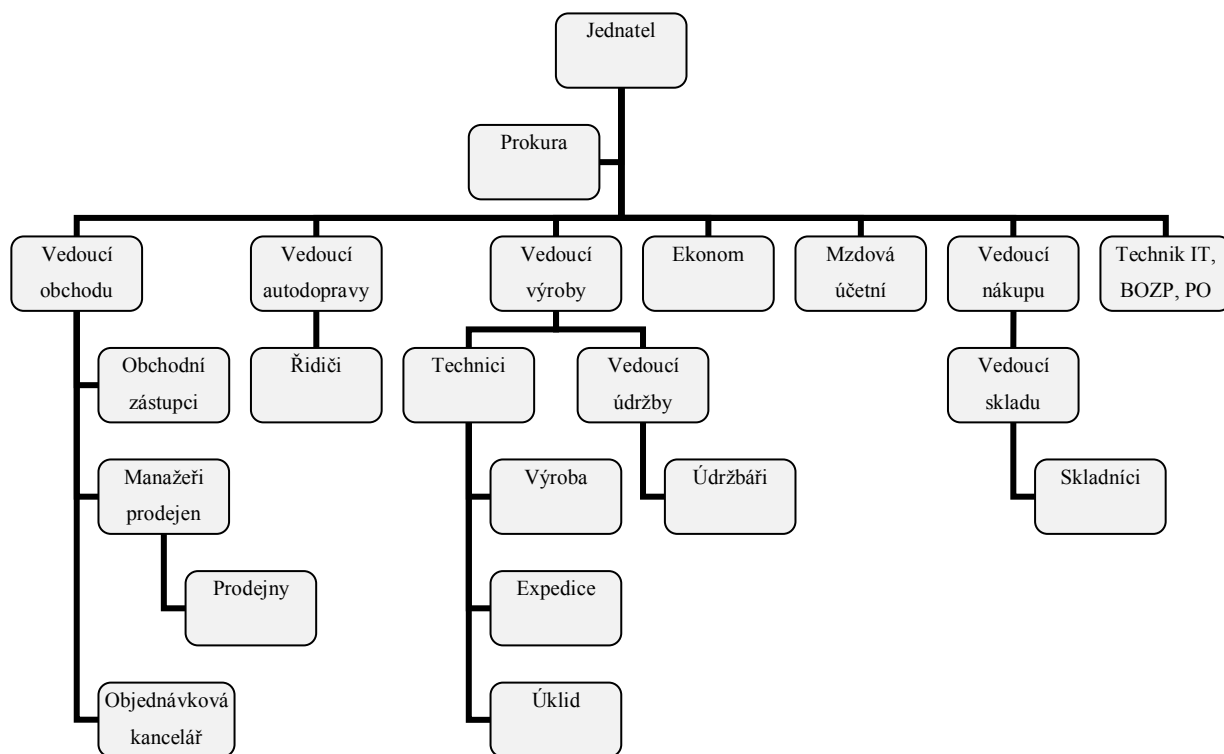
Příloha č. 4: Ohodnocení faktorů SWOT

Přílohy

Příloha č. 1: Historie v bodech

- 1991 – 18. 11. 1991 – založení pekařství
- 1992 – první přestavba stodoly, ve které se ve stejném roce upekla první chléb
- 1993 – ve firmě pracuje pět zaměstnanců, vyrábí se sortiment tří druhů výrobků
- 1994 – přibyl nový sortiment – sladké pečivo, koblihy, večky
- 1995 – začátek druhé stavební přístavby
- 1996 – první počítač v hodnotě 60 000 Kč (dnes je ve firmě přibližně 40 počítačů)
- 1997 – 9. července – největší povodeň v historii Lhotky, řada okolních pekáren pod vodou, ale pekárna ve Lhotce vodě odolala
- 1998 – první tři telefony ve firmě
- 1999 – nová pec na chleba, z 2500 kusů denně navýšení na 12 000 chlebů
- 2000 – firma má okolo sta zaměstnanců, výplaty se posílají na účty
- 2001 – druhá přístavba, nová expedice
- 2002 – linka na výrobu rohlíků s průběžnou pecí, tři dvacetitunová síla na mouku
- 2003 – přibývá vozový park, 20 rozvážecích aut
- 2004 – šest nových rotačních pecí
- 2005 – první rozpékací pece v prodejnách odběratelů
- 2006 – začátek PRO-FIT racionální výživy
- 2007 – začátek třetí, největší, přestavby pekařství v hodnotě zhruba 12 milionů korun, přibýly sklady, expedice, kanceláře, první vlastní firemní prodejna
- 2008 – pokračování přestavby, výstavba dalších vlastních prodejen
- 2009 – vybudování ubytovny pro zaměstnance v místě firmy
- 2010 – dokončení největší přístavby
- 2011 – 20. výročí založení firmy – 15 vlastních firemních prodejen, 200 zaměstnanců, 180 druhů sortimentu pečiva, 40 aut, vlastní čerpací stanice
- 2012 – pořízení dvou nových linek, na výrobu rohlíků a na ustálení tvaru housek a kaiserek, z důvodu neustále rostoucí poptávky (Historie v bodech, 2011)

Příloha č. 2: Organizační struktura firmy



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumentace firmy)

Příloha č. 3 Dotazník k vyhodnocení SWOT analýzy

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, oboru management a chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník se týká silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve firmě Pekařství Illík, spol. s r.o., které byly zjištěny v rámci bakalářské práce. Na stupnici 1 až 5 zakroužkujte, prosím, dle vlastního úsudku jejich význam pro firmu (1 – nejméně významné, 5 – nejvýznamnější vliv). Výsledky dotazníku budou sloužit jako podklady k vyhodnocení závěrečné SWOT analýzy v bakalářské práci.

Děkuji za spolupráci.

Silné stránky:					
❖ Flexibilita	1	2	3	4	5
❖ Dlouhá tradice	1	2	3	4	5
❖ Stálé vztahy s dodavateli a odběrateli	1	2	3	4	5
❖ Velký počet vlastních prodejen	1	2	3	4	5
❖ Kvalita výrobků	1	2	3	4	5
❖ Pečivo PRO-FIT a DIA pečivo	1	2	3	4	5
❖ Široký sortiment pečiva	1	2	3	4	5
❖ Moderní linky	1	2	3	4	5
❖ Navštěvování potravinářských veletrhů	1	2	3	4	5
❖ Inovace výrobků	1	2	3	4	5
❖ Inovovaná počítačová síť	1	2	3	4	5
❖ Důraz na ekologii a životní prostředí	1	2	3	4	5
❖ Výrazné logo	1	2	3	4	5
❖ Vlastní prostory	1	2	3	4	5
❖ Pekařské noviny	1	2	3	4	5
❖ Dny otevřených dveří	1	2	3	4	5
❖ Změny objednávek do odpoledních hodin	1	2	3	4	5
❖ Spolupráce s firmou Cukrářství Illík	1	2	3	4	5
❖ Solventnost (platební schopnost)	1	2	3	4	5

Slabé stránky:					
❖ Obtížná diferenciacie výrobků	1	2	3	4	5
❖ Chybí bezpečkové pečivo	1	2	3	4	5
❖ Bez certifikátu ISO	1	2	3	4	5
❖ Neúčast ve výzkumu a vývoji	1	2	3	4	5
❖ Internetové stránky	1	2	3	4	5
❖ Náročnost práce vs. nízké mzdy	1	2	3	4	5
❖ Absence personalisty	1	2	3	4	5
❖ Absence pekaře technologa	1	2	3	4	5
❖ Nízká hodnota běžné likvidity (mnoho zásob)	1	2	3	4	5
Příležitosti:					
❖ HDP	1	2	3	4	5
❖ Inflace	1	2	3	4	5
❖ Úroková sazba	1	2	3	4	5
❖ Spotřeba potravin	1	2	3	4	5
❖ Výrobky řady PRO-FIT	1	2	3	4	5
❖ DIA pečivo, bezpečkové pečivo	1	2	3	4	5
❖ Získání certifikátů ISO	1	2	3	4	5
❖ Vylepšení internetových stránek	1	2	3	4	5
❖ Personalistka	1	2	3	4	5
❖ Pekař technolog	1	2	3	4	5
❖ Účast na výzkumu a vývoji	1	2	3	4	5
Hrozby:					
❖ Daň z příjmu PO	1	2	3	4	5
❖ DPH	1	2	3	4	5
❖ Nezaměstnanost	1	2	3	4	5
❖ Mzda v oboru	1	2	3	4	5
❖ Demografický vývoj populace	1	2	3	4	5
❖ Hrozba vstupu nových konkurentů	1	2	3	4	5
❖ Hrozba substitutů	1	2	3	4	5
❖ Velká konkurence v odvětví	1	2	3	4	5

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

S přáním hezkého dne Dorňáková Hana.

Příloha č. 4 Vyhodnocení faktorů SWOT

Silné stránky	Průměrné bodové ohodnocení
Flexibilita	4,67
Dlouhá tradice	4,00
Stálé vztahy s dodavateli a odběrateli	4,33
Velký počet vlastních prodejen	5,00
Kvalita výrobků	5,00
Pečivo PRO-FIT a DIA pečivo	3,67
Široký sortiment pečiva	4,00
Moderní linky	4,33
Navštěvování potravinářských veletrhů	2,33
Inovace výrobků	4,00
Inovovaná počítačová síť	2,33
Důraz na ekologii a životní prostředí	2,33
Výrazné logo	2,67
Vlastní prostory	3,00
Pekařské noviny	2,67
Dny otevřených dveří	2,67
Změny objednávek do odpoledních hodin	3,00
Spolupráce s firmou Cukrářství Illík	5,00
Solventnost (platební schopnost)	4,00
Slabé stránky	Průměrné bodové ohodnocení
Obtížná diferenciací výrobků	3,00
Chybí bezpečkové pečivo	2,00
Chybí certifikace ISO	2,00
Neúčast ve výzkumu a vývoji	2,33
Internetové stránky firmy	3,33
Náročnost práce vs. nízké mzdy	3,67
Absence personalisty	2,00
Absence pekaře technologa	4,00
Nízká hodnota běžné likvidity (mnoho zásob)	3,00
Příležitosti	Průměrné bodové ohodnocení
Růst HDP	4,33
Pokles inflace	3,67
Pokles úrokové sazby	3,67
Růst spotřeby potravin	4,33
Výrobky řady PRO-FIT	3,00
DIA pečivo, bezpečkové pečivo	2,33
Získání certifikátu ISO	2,00
Vylepšení internetových stránek	3,00
Personalista	3,00
Pekař technolog	4,00
Účast na výzkumu a vývoji	2,67
Hrozby	Průměrné bodové ohodnocení
Růst daně z příjmu PO	3,67
Růst DPH	4,00
Růst nezaměstnanosti	2,67
Nízká mzda v oboru	2,67
Klesající počet obyvatel v MSK	2,33
Hrozba vstupu nových konkurentů	3,67
Hrozba substitutů	3,33
Velká konkurence v odvětví	3,33